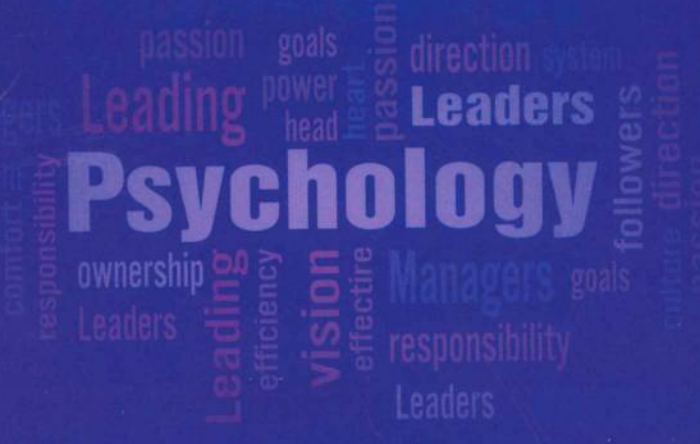
THƯ VIỆN
150-158
GIAO
2019
20135097

Ỗ VĂN ĐOẠT (Chủ biên) – VŨ THỊ MAI HƯỜNG
GỌC LIÊN – NGUYỄN XUÂN THỨC – DƯƠNG THỊ HOÀNG YẾN

GIÁO TRÌNH

# TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ




Giáo trình tâm lí
20135097

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

ĐỖ VĂN ĐOẠT (Chủ biên)
VŨ THỊ MAI HƯỜNG - NGUYỄN THỊ NGỌC LIÊN
NGUYỄN XUÂN THỨC - DƯƠNG THỊ HOÀNG YẾN

# Giáo trình
# TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC SƯ PHẠM

UNIVERSITY OF EDUCATION PUBLISHING HOUSE

**Địa chỉ:** 136 Xuân Thuỷ, Cầu Giấy, Hà Nội
**Điện thoại:** 024.37547735 | **Fax:** 024.37547911
**Email:** hanhchinh@ nxbdhsp.edu.vn | **Website:** www.nxbdhsp.edu.vn

# GIÁO TRÌNH TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

*(In lần thứ hai)*

Đỗ Văn Đoạt (Chủ biên) – Vũ Thị Mai Hường – Nguyễn Thị Ngọc Liên
Nguyễn Xuân Thức – Dương Thị Hoàng Yến

Bản quyền xuất bản thuộc về Nhà xuất bản Đại học Sư phạm.
Mọi hình thức sao chép toàn bộ hay một phần hoặc các hình thức phát hành
mà không có sự cho phép trước bằng văn bản
của Nhà xuất bản Đại học Sư phạm đều là vi phạm pháp luật.

*Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn. Mọi góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và dịch vụ bản quyền xin vui lòng gửi về địa chỉ email: hanhchinh@nxbdhsp.edu.vn*

***Chịu trách nhiệm xuất bản:***
Giám đốc: NGUYỄN BÁ CƯỜNG

***Chịu trách nhiệm nội dung:***
Tổng biên tập: ĐỖ VIỆT HÙNG
Hội đồng Biên tập:
– Uỷ viên thường trực: VŨ THỊ THANH HÀ
– Uỷ viên: ỨNG QUỐC CHỈNH

***Hội đồng thẩm định***
GS.TS. NGUYỄN HỮU THỤ
PGS.TS. NGUYỄN THẠC
PGS.TS. NGUYỄN ĐỨC SƠN

***Biên tập viên:***
NGUYỄN THỊ MAI HƯƠNG

***Kĩ thuật vi tính:***
NGUYỄN NĂNG HƯNG

***Trình bày bìa:***
ĐỖ THANH KIÊN

ISBN 978-604-54-4640-9

In 500 cuốn, khổ 17 x 24cm, tại Công ty Cổ phần In và Truyền thông Hợp Phát
Địa chỉ: Căn hộ 807, nhà N2D, KĐT Trung Hoà – Nhân Chính, P. Nhân Chính, Q. Thanh Xuân, TP. Hà Nội
Số xác nhận đăng kí xuất bản: 64-2019/CXBIPH/36-01/ĐHSP
Quyết định xuất bản số: 313/QĐ-NXBĐHSP ngày 01/3/2019
In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2019.

# MỤC LỤC

*Trang*

**LỜI NÓI ĐẦU** ..... **7**

**MỤC TIÊU CỦA MÔN HỌC** ..... **8**

1. Về kiến thức ..... 8

2. Về kĩ năng ..... 8

3. Về thái độ ..... 8

**CHƯƠNG 1. Những vấn đề chung về Tâm lí học quản lí** ..... **9**

1.1. VÀI NÉT VỀ LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ ..... 10

1.1.1. Giai đoạn hình thành của Tâm lí học quản lí ..... 10

1.1.2. Giai đoạn phát triển của Tâm lí học quản lí ..... 15

1.1.3. Sự phát triển Tâm lí học quản lí ở Việt Nam ..... 19

1.2. ĐỐI TƯỢNG VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ ..... 20

1.2.1. Khái niệm về Tâm lí học quản lí ..... 20

1.2.2. Đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí ..... 20

1.2.3. Nhiệm vụ nghiên cứu của Tâm lí học quản lí ..... 21

1.2.4. Ý nghĩa của việc nghiên cứu Tâm lí học quản lí ..... 22

1.3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TRONG TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ ..... 22

1.3.1. Phương pháp quan sát ..... 23

1.3.2. Phương pháp nghiên cứu sản phẩm hoạt động ..... 23

1.3.3. Phương pháp khái quát các nhận xét độc lập ..... 23

1.3.4. Phương pháp trò chơi "sắm vai nhà quản lí" ..... 23

1.3.5. Phương pháp đo lường tâm lí xã hội ..... 23

1.3.6. Phương pháp nghiên cứu tiểu sử hoạt động của nhà lãnh đạo, nhà quản lí nổi tiếng ..... 24

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 1 ..... 24

**CHƯƠNG 2. Hoạt động quản lí và giao tiếp trong hoạt động quản lí** ..... **25**

2.1. QUAN NIỆM CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÍ ..... 26

2.1.1. Các quan niệm về quản lí ..... 26

2.1.2. Đặc điểm cơ bản của hoạt động quản lí ..... 31

2.1.3. Cơ cấu của hoạt động quản lí ..... 33

2.2. HOẠT ĐỘNG CƠ BẢN
CỦA NGƯỜI QUẢN LÍ VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO ..... 34
2.2.1. Sự khác biệt giữa người quản lí và người lãnh đạo ..... 34
2.2.2. Đặc điểm hoạt động của người quản lí ..... 38
2.2.3. Các dạng hoạt động của người quản lí ..... 43
2.3. GIAO TIẾP TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÍ ..... 44
2.3.1. Khái niệm giao tiếp ..... 44
2.3.2. Ý nghĩa của giao tiếp trong hoạt động quản lí ..... 44
2.3.3. Các hình thức giao tiếp cơ bản trong hoạt động quản lí ..... 45
2.3.4. Mạng lưới giao tiếp trong hoạt động quản lí ..... 45
2.3.5. Uy tín trong giao tiếp của người quản lí ..... 46
2.3.6. Một số lưu ý về giao tiếp đối với người quản lí ..... 47
2.4. BẢN CHẤT CỦA QUẢN LÍ GIÁO DỤC ..... 49
CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 2 ..... 51

**CHƯƠNG 3. Quyền lực trong lãnh đạo ..... 52**
3.1. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO ..... 53
3.1.1. Khái niệm quyền lực ..... 53
3.1.2. Bản chất của quyền lực ..... 56
3.1.3. Quyền lực lãnh đạo ..... 57
3.2. PHÂN LOẠI QUYỀN LỰC VÀ QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO ..... 61
3.3. CƠ SỞ CỦA QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO ..... 71
3.4. PHÁT TRIỂN QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO ..... 73
3.4.1. Quyền lực lãnh đạo theo tình huống ..... 73
3.4.2. Xây dựng hình ảnh quyền lực chuyên gia của nhà lãnh đạo ..... 76
CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 3 ..... 78

**CHƯƠNG 4. Nhân cách của nhà lãnh đạo ..... 79**
4.1. PHẨM CHẤT CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO ..... 80
4.1.1. Tính cách ..... 82
4.1.2. Sức hút ..... 85
4.1.3. Tận tâm ..... 87
4.1.4. Khả năng giao tiếp ..... 89
4.1.5. Can đảm ..... 91
4.1.6. Sáng suốt ..... 93
4.1.7. Tập trung ..... 94

4.1.8. Lắng nghe ..... 101
4.1.9. Thái độ tích cực ..... 102
4.1.10. Giải quyết vấn đề ..... 107
4.1.11. Tinh thần trách nhiệm ..... 107
4.1.12. Kỉ luật tự giác ..... 108
4.1.13. Tinh thần phục vụ ..... 110
4.1.14. Ham học hỏi ..... 111
4.1.15. Tầm nhìn ..... 113
4.2. NĂNG LỰC TỔ CHỨC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO ..... 121
4.2.1. Khái niệm năng lực tổ chức ..... 121
4.2.2. Cấu trúc của năng lực tổ chức ..... 122
4.2.3. Biểu hiện của năng lực tổ chức ..... 124
CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 4 ..... 125
**CHƯƠNG 5. Tâm lí người dưới quyền ..... 126**
5.1. NHỮNG THUỘC TÍNH TÂM LÍ CỦA NGƯỜI DƯỚI QUYỀN ..... 127
5.1.1. Nhu cầu ..... 128
5.1.2. Động cơ ..... 132
5.1.3. Hứng thú ..... 142
5.1.4. Tính cách và khí chất ..... 143
5.1.5. Năng lực ..... 147
5.2. QUÁ TRÌNH TÂM LÍ ..... 154
5.2.1. Hành động ý chí ..... 154
5.2.2. Quá trình hình thành kĩ năng ..... 156
5.2.3. Quá trình thích ứng tâm lí ..... 162
5.3. CÁC TRẠNG THÁI TÂM LÍ ẢNH HƯỞNG TỚI HOẠT ĐỘNG CỦA CON NGƯỜI TRONG LAO ĐỘNG ..... 164
5.3.1. Tâm trạng và cảm xúc người lao động ..... 165
5.3.2. Trạng thái căng thẳng (stress) ở người lao động ..... 172
5.3.3. Trạng thái chú ý ..... 179
CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 5 ..... 181
**CHƯƠNG 6. Tâm lí của tổ chức ..... 182**
6.1. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ TỔ CHỨC ..... 183
6.1.1. Khái niệm nhóm, tập thể và tổ chức ..... 183
6.1.2. Cấu trúc xã hội của tổ chức ..... 186

6.2. NHỮNG NÉT TÂM LÍ CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC ..... 189
6.2.1. Tâm lí xã hội của tổ chức ..... 189
6.2.2. Hành vi con người trong tổ chức – lí thuyết và hướng vận dụng vào công tác quản lí, lãnh đạo ..... 201
6.3. VẤN ĐỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC ..... 212
6.3.1. Khái niệm văn hoá tổ chức ..... 212
6.3.2. Đặc trưng của văn hoá tổ chức ..... 216
6.3.3. Một số mô hình văn hoá tổ chức ..... 217
6.3.4. Vai trò của nhà lãnh đạo đối với văn hoá tổ chức ..... 218
6.4. QUẢN LÍ TỔ CHỨC VÀ NHỮNG LƯU Ý KHI DÙNG NGƯỜI ..... 219
6.4.1. Thuyết quản lí tổ chức ..... 219
6.4.2. Vai trò của nhà quản lí trong tổ chức ..... 220
6.4.3. Một số vấn đề có tính quy luật của phép dùng người ..... 222
CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 6 ..... 223
**PHỤ LỤC ..... 224**
Phụ lục 1. BÀI TẬP: THẢO LUẬN TÌNH HUỐNG THỰC TẾ ..... 224
Phụ lục 2. TRẮC NGHIỆM VỀ TIỀM NĂNG LÃNH ĐẠO ..... 227
Phụ lục 3. TRẮC NGHIỆM VỀ KĨ NĂNG LÃNH ĐẠO ..... 229
**TÀI LIỆU THAM KHẢO ..... 233**
Tiếng Việt ..... 233
Tiếng Anh ..... 234
**INDEX ..... 235**

# LỜI NÓI ĐẦU

Sự biến đổi nhanh chóng của xã hội trong giai đoạn hiện nay đã nảy sinh nhiều tình huống, vấn đề đòi hỏi bất cứ tổ chức và con người nào cũng phải đối mặt và giải quyết. Gần đây, người ta bàn về khái niệm "nhà trường hiệu quả", trong đó không phủ định nhưng cũng không nhấn mạnh theo truyền thống rằng, giáo viên giỏi và học trò giỏi là nhân tố quyết định đến chất lượng hoạt động của nhà trường, mà người ta đề cao vị trí, vai trò của nhà quản lí giỏi. Bởi vì quản lí được đánh giá là người chèo lái con thuyền tổ chức đạt bến bờ thành công. Họ là người nhận diện và cùng với tổ chức của mình xử lí, thích nghi với những thay đổi để tạo dựng thành công. Vì thế, năng lực và phẩm chất của cán bộ quản lí giáo dục được đề cao, trở thành công cụ để điều hành tổ chức thành công.

Chúng tôi trân trọng giới thiệu với bạn đọc ***Giáo trình Tâm lí học quản lí*** – tài liệu dùng trong đào tạo và nghiên cứu chuyên ngành Quản lí giáo dục.

Nội dung giáo trình gồm sáu chương:

*Chương 1:* Những vấn đề chung về Tâm lí học quản lí

*Chương 2:* Hoạt động quản lí và giao tiếp trong hoạt động quản lí

*Chương 3:* Quyền lực trong lãnh đạo

*Chương 4:* Nhân cách của nhà lãnh đạo

*Chương 5:* Tâm lí người dưới quyền

*Chương 6:* Tâm lí của tổ chức

Lần đầu tiên ra mắt bạn đọc, những vấn đề được trình bày, phân tích trong cuốn sách khó tránh khỏi thiếu sót. Chúng tôi mong nhận được ý kiến góp ý của bạn đọc để cuốn sách ngày càng hoàn thiện hơn khi có điều kiện tái bản.

***Các tác giả***

# MỤC TIÊU CỦA MÔN HỌC

## 1. Về kiến thức

– Người học cần có những hiểu biết cơ bản về Tâm lí học quản lí. Cụ thể: Đối tượng, nhiệm vụ, ý nghĩa và phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học quản lí; Bản chất của hoạt động quản lí – lãnh đạo; Những vấn đề tâm lí trong mối quan hệ qua lại giữa chủ thể quản lí và khách thể quản lí.

– Trên cơ sở đó, người học cần nắm được những kiến thức mới về các kĩ thuật quản lí trên cơ sở của Tâm lí học nhằm nâng cao hiệu quả quản lí.

## 2. Về kĩ năng

– Biết áp dụng các kiến thức Tâm lí học quản lí, lãnh đạo để nhận thức đúng bản thân và đối tượng quản lí.

– Biết áp dụng kiến thức cơ bản của Tâm lí học quản lí vào quản lí nhóm làm việc hiệu quả.

– Có khả năng phân tích, đánh giá, ứng xử phù hợp trong các tình huống của hoạt động quản lí nhằm nâng cao hiệu quả quản lí.

– Biết sử dụng các phương pháp nghiên cứu để nghiên cứu một vấn đề tâm lí học trong công tác quản lí nói chung và quản lí giáo dục nói riêng.

– Đối với sinh viên, sau khi ra trường, sinh viên biết ra các quyết định quản lí và tổ chức thực hiện các quyết định một cách hiệu quả.

## 3. Về thái độ

– Hình thành ở người học quan điểm duy vật biện chứng trong việc nhìn nhận, đánh giá các nhiệm vụ quản lí, xử lí các tình huống xảy ra trong quá trình quản lí con người.

– Hình thành và phát triển lòng yêu nghề, say sưa trong công việc; hình thành các phẩm chất chính trị và đạo đức nghề nghiệp của nhà quản lí.

# CHƯƠNG 1
# Những vấn đề chung về Tâm lí học quản lí

*Tóm tắt chương*

Chương 1 bao gồm các vấn đề chính: Lược sử hình thành và phát triển của Tâm lí học quản lí; Những vấn đề cơ bản về đối tượng và nhiệm vụ nghiên cứu của khoa học tâm lí quản lí; Các phương pháp nghiên cứu cơ bản, đặc trưng của tâm lí học quản lí.

*Mục tiêu của chương*

- **Kiến thức:** *Biết* được lịch sử hình thành và phát triển của Tâm lí học quản lí; *Hiểu* rõ đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí cùng các khái niệm, phạm trù liên quan; Có thể *vận dụng* phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học quản lí vào tình huống cụ thể.
- **Kĩ năng:** *Thực hiện* thiết kế và sử dụng các phương pháp nghiên cứu những vấn đề của Tâm lí học quản lí; *Thành lập* được các nhóm cộng tác trong học tập và nghiên cứu.
- **Thái độ:** *Tiếp nhận* các nhiệm vụ học tập một cách chủ động; *Tích cực tham gia* các hoạt động học tập để giải quyết nhiệm vụ học tập; *Chủ động tổ chức* các hoạt động học tập lâu dài để xác lập giá trị cho bản thân.

## 1.1. VÀI NÉT VỀ LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

### 1.1.1. Giai đoạn hình thành của Tâm lí học quản lí

#### *1.1.1.1. Thời kì cổ đại*

Những tư tưởng về quản lí đã được tìm thấy trong các tác phẩm triết học cổ của Hy Lạp.

Xôcrát đã đưa ra quan niệm về tính toàn năng của quản lí. Nghĩa là để quản lí được, người quản lí phải uyên thâm về nhiều phương diện, kể cả trực tiếp thực thi công việc. Ông đã đề cập đến vai trò của người đứng đầu trong việc điều khiển công việc của cá nhân và tập thể.

Platôn đã đưa ra những quan điểm quản lí con người nói chung và những yêu cầu đối với người đứng đầu – những người cai trị dân nói riêng. Ông là người đứng trên quan điểm đức trị trong quản lí. Ông đòi hỏi rất cao về phẩm chất đạo đức và năng lực của người đứng đầu, cần phải đào tạo họ một cách kĩ lưỡng để họ có năng lực chuyên môn và phẩm chất cần thiết.

Quản Trọng, người nước Tề đã đưa ra chính sách pháp trị để làm cho phú quốc bình cường:

– Vua là người lập pháp trên cơ sở pháp trời và tình người.

– Luật phải được công bố công khai, cụ thể, không nên thay đổi nhiều. Chấp hành pháp luật phải nghiêm, phải chí công vô tư, vua tôi, sang hèn đều phải tuân thủ theo pháp luật.

– Chính sách điều hành đất nước phải dựa vào ý dân, làm cho dân giàu thì nước mới mạnh.

– Dùng người phải dựa vào tài năng, không phân biệt nguồn gốc xuất thân; lễ, nghĩa, liêm, sĩ là bốn điều cốt yếu mà người trị quốc phải tu tỉnh cũng như giữ gìn.

Ngoài ra, những tư tưởng về quản lí với những quan điểm về việc sử dụng những yếu tố tâm lí con người trong quản lí cũng xuất hiện sớm ở phương Đông qua các học thuyết sau:

**Thuyết "Đức trị" của Khổng Tử:**

Khổng Tử (551– 479 TCN): Tư tưởng xuyên suốt trong học thuyết của Khổng Tử là đức trị. Với mong muốn xây dựng một xã hội phong kiến có

tôn ti trật tự từ trên xuống dưới, công bằng, nhân nghĩa và thịnh trị, con người sống trọng tình cảm, giữ lễ nghĩa, ông đã xây dựng học thuyết quản lí của mình nhằm phát huy những phẩm chất tốt đẹp của con người. Lãnh đạo – cai trị dân theo nguyên tắc đức trị của Khổng Tử đòi hỏi người trên phải noi gương, kẻ dưới tự giác tuân theo, lấy phép nhân trị làm nền tảng cho học thuyết của mình.

Trên cơ sở hiểu biết về nhân học và lịch sử, Khổng Tử rất quan tâm đến người quản lí. Ông khuyên những người cai trị phải tu thân để trở thành người nhân, biết làm điều nhân, phát triển bằng nhân tâm. Ba phẩm chất họ phải đạt được, đó là: Nhân, Trí, Dũng.

– Nhân là thương người, thương mình, lôi cuốn mọi người vào công việc.

– Trí là sáng suốt trong công việc, biết nghe phải trái, làm việc có kế hoạch, chỉ thị rõ ràng, dám chịu trách nhiệm.

– Dũng là ý chí, ý chí là sự nỗ lực thực hiện trách nhiệm và dám chịu trách nhiệm trước cấp trên và nhân dân, không đổ lỗi cho người khác.

Khổng Tử cho rằng, muốn thành công trong một lĩnh vực nào đấy, nhất là "tề gia, trị quốc" cần có chính danh.

Con người sinh ra có hai loại: là quân tử thì có nghĩa, còn tiểu nhân thì chăm lo tư lợi. Muốn quản lí xã hội thì người quản lí là người hiền – tài, phải thu được lòng người, phải đúng đạo và tiết kiệm.

Thuyết chính danh của Khổng Tử là một học thuyết chính trị và quản lí được đúc kết thành khái niệm "tam cương" (quan hệ vua – tôi, cha – con, vợ – chồng) để hướng tới một xã hội có trật tự theo ngôi thứ đã định sẵn. Chính danh trong quản lí là phải làm việc xứng đáng với danh hiệu, chức vụ mà người đó được giao. Muốn chính danh thì phải có nhân tâm, không xảo trá, lừa lọc, không lợi dụng chức quyền. Song làm quá trách nhiệm và danh vị thì coi như "việt vị". Ông cho rằng, mầm mống của loạn lạc, bất ổn quốc gia là các hành vi việt vị của các quan đại thần, các tầng lớp cai trị.

Nội dung thuyết đức trị có hạn chế là vị thế và vai trò của pháp chế và lợi ích kinh tế đối với xã hội không được coi trọng.

Ngày nay nhìn lại, chúng ta thấy tư tưởng quản lí của Khổng Tử có nhiều điểm bảo thủ và ảo tưởng, nhưng trong thời đại của ông, pháp luật còn rất hạn chế, quyền lực thực sự tập trung vào tay nhà vua và tầng lớp cai trị, còn người dân nghèo đói không bảo vệ được chính mình. Trong hoàn cảnh đó, Khổng Tử muốn xây dựng một xã hội lí tưởng có trật tự từ trên xuống dưới, trong đó cần có sự gương mẫu của nhà quản lí. Như vậy, những hạn chế trên đây không làm thuyên giảm giá trị của học thuyết này. Do đó, học thuyết "Đức trị" của Khổng Tử được coi là học thuyết tiêu biểu trong quản lí nhà nước ở phương Đông và cho đến nay vẫn còn ảnh hưởng sâu sắc đến cách thức quản lí của nhiều nước châu Á, trong đó có Việt Nam.

**Thuyết "An dân" của Mạnh Tử:**

Mạnh Tử (372 – 289 TCN) là người kế tục học thuyết của Khổng Tử, chủ trương dùng đức trị để cai trị dân, mơ ước về một xã hội bình đẳng tốt đẹp, một chế độ quân chủ đứng đầu là nhà vua biết chăm lo cải thiện đời sống của dân. Ông cho rằng, cai trị là một nghề khó khăn, phức tạp, trị nước là một nghề cao quý nên người cai trị phải được tuyển chọn và đào tạo cẩn thận.

Theo ông: dân là đáng quý, sau đến xã tắc và cuối cùng mới là vua. Do đó, xã hội loạn lạc là do chính quyền tồi tệ chứ không phải do dân.

**Thuyết "Pháp trị" của Hàn Phi Tử:**

Hàn Phi Tử (280 – 233 TCN): đứng trên quan điểm pháp trị, ông cho rằng chính sách đức trị là đẹp, song không thực tế. Quản lí đất nước theo ông phải dựa vào pháp luật. Bởi vì pháp luật là công cụ điều khiển xã hội. Pháp luật không phân biệt các tầng lớp khác nhau trong xã hội. Ông cho rằng, hình phạt là phương thức tất yếu để ngăn ngừa những hành động có hại cho đất nước. Việc tuyển chọn người, dùng người, cai trị người phải dựa vào pháp. Tuy nhiên, pháp cũng phải biến đổi cho phù hợp với thời thế. Ông đòi hỏi cao ở người cai trị dân, họ phải là người biết kết hợp hài hoà giữa pháp – thuật – thế.

Về chữ "thuật", ông giải thích hai nghĩa: *kĩ thuật* là cách thức tuyển dụng và kiểm tra năng lực của quan lại; *tâm thuật* là mưu mô để che mắt

người khác, không cho họ biết tâm ý của mình. Như vậy mới trừ được gian, dùng được người. Giải thích chữ "thế": Hàn Phi Tử mở rộng quan điểm của mình về nhà nước. Ông cho rằng, lịch sử xã hội loài người luôn luôn biến đổi, không có chế độ xã hội nào là vĩnh viễn, kẻ cầm quyền phải căn cứ vào nhu cầu khách quan đương thời và xu thế của thời cuộc mà lập ra chế độ mới.

Học thuyết "pháp trị" còn nêu lên nguồn gốc giàu nghèo trong xã hội là do bất bình đẳng sinh ra.

Như vậy, ngay từ thời cổ đại đã xuất hiện những tư tưởng, những quan điểm về quản lí. Tuy nhiên, việc xây dựng những học thuyết về quản lí xuất hiện đặc biệt là từ khi chủ nghĩa tư bản ra đời.

#### *1.1.1.2. Thời kì từ thế kỉ XVIII*

Từ thế kỉ XVIII, ở phương Tây, toàn bộ đời sống xã hội đã thay đổi một cách căn bản do sự ra đời của nền văn minh công nghiệp, làm nảy sinh nhu cầu về một phương pháp quản lí có hệ thống.

**Nghiên cứu của nhà tâm lí học người Mĩ F.W. Taylor:**

Học thuyết quản lí theo khoa học gắn liền với tên tuổi của Frederic W. Taylor (1856 – 1915). Học thuyết này nhằm xác định một cách khoa học các phương pháp tốt nhất nhằm thực hiện bất cứ nhiệm vụ nào trong quản lí và để lựa chọn, đào tạo, khuyến khích các nhân viên.

Quan điểm học thuyết "sản xuất theo dây chuyền" là phải có sự chuyên môn hoá cao trong thao tác của người lao động. Mỗi người trong tổ chức dây chuyền lao động được quy định từng thao tác, từng chức năng chi tiết, chặt chẽ từng giờ, từng phút, không có thao tác thừa, không có sự trùng lặp, ai vào việc nấy nên rất tiết kiệm thời gian và sức lực.

Năm 1911, dựa vào kinh nghiệm làm việc của mình tại các nhà máy, Taylor đã đúc kết thành nguyên tắc quản lí theo khoa học. Những vấn đề cơ bản trong quản lí của Taylor là:

– Tiêu chuẩn hoá công việc.

– Chuyên môn hoá công việc.

– Quan niệm về con người kinh tế.

– Quan tâm cải tạo các quan hệ trong quản lí, trong đó chú trọng mối quan hệ giữa công nhân và máy móc, tính đến tính hợp lí của hành vi và những thao tác người lao động.

Cách quản lí này đã tận dụng tối đa sức lao động của con người. Con người làm việc vừa căng thẳng vừa đơn điệu trong những thao tác lặp đi lặp lại ngày này qua ngày khác, năm này qua năm khác dễ sinh ra chán nản, mất đi hứng thú làm việc, đây đó xảy ra những trường hợp phá máy, lãng công rất tinh vi, đã buộc các nhà khoa học phải suy nghĩ. Họ thấy thiếu sót chủ yếu của cách tổ chức này là chưa thấy vai trò ý thức con người trong hệ thống sản xuất và quản lí, chưa thấy được ảnh hưởng của môi trường xung quanh đến tâm lí con người.

**Nghiên cứu của nhà tâm lí học người Pháp H. Fayol:**

Có phương pháp nghiên cứu tương tự như F. Taylor nhưng H. Fayol (1841 – 1925) đề xướng những nguyên tắc lao động hợp lí, lao động có khen thưởng và trả lương lao động theo sản phẩm; tuyển chọn công nhân phù hợp với tính chất lao động.

Hiệu quả nghiên cứu của công trình này:

– Số lượng công nhân giảm từ 2 – 3 lần.

– Năng suất lao động tăng từ 100 – 200%.

Học thuyết Taylor và Fayol có ý nghĩa to lớn trong thực tiễn quản lí lúc bấy giờ, nó đã khuyến khích các nhà quản lí đi tìm cách thức tốt nhất để quản lí con người và đã góp phần thiết thực vào nâng cao năng suất sản xuất và hiệu quả trong sản xuất công nghiệp. Tuy nhiên, do cùng xuất phát từ quan niệm Triết học về con người kinh tế, từ quan niệm duy lí hay hợp lí trong hành vi của con người, họ đã nhìn nhận con người một cách đơn giản, máy móc phiến diện. Chính vì vậy, họ không nhìn thấy khả năng sáng tạo của công nhân, coi thường mối quan hệ giữa công nhân và người quản lí. Việc chuyên môn hoá lao động bằng cách chia nhỏ quá trình sản xuất thành những công đoạn nhỏ, công nhân không được tham gia vào toàn bộ quá trình sản xuất, không được luân chuyển công việc khiến họ trở nên mệt mỏi,

căng thẳng, không có hứng thú làm việc. Mô hình quản lí theo khoa học của Taylor ngày càng trở nên bất cập.

Vào những năm 20 của thế kỉ XX nảy sinh nhu cầu cấp bách về một cách tiếp cận mới trong quản lí, quan tâm hơn yếu tố tâm lí xã hội và văn hoá, tới những quan hệ con người, mở đầu cho sự ra đời của tâm lí học quản lí.

### 1.1.2. Giai đoạn phát triển của Tâm lí học quản lí

Tâm lí học quản lí trở thành một khoa học độc lập vào đầu những năm 1900 (Paul E. Spector, 2000). Sự ra đời của khoa học này bắt nguồn từ những thực nghiệm, nghiên cứu ứng dụng tâm lí vào giải quyết những vấn đề thực tiễn của tổ chức.

**Mary Paker Follet (1868 – 1933):**

Là nhà tâm lí rất quan tâm đến yếu tố tâm lí, xã hội của người lao động. Bà cho rằng, trong quản lí cần phải quan tâm tới người lao động với toàn bộ đời sống của họ, không chỉ quan tâm đến lợi ích kinh tế mà còn phải quan tâm đến cả đời sống tinh thần và tình cảm của họ. Bởi vì, sự hoà hợp thống nhất giữa người quản lí và người lao động sẽ là nền tảng cũng chính là động lực cho sự phát triển của mọi tổ chức. Thực chất quản lí là tạo ra mối quan hệ tốt đẹp đó. M. Follet đề cao mối quan hệ con người, đề cao sự hợp tác, thống nhất giữa người lao động và người quản lí. Để xây dựng mối quan hệ như vậy, theo bà, cần phải xoá bỏ một số quan điểm quản lí truyền thống mà một trong số đó là việc sử dụng quyền lực được xuất phát từ kiến thức rộng và chuyên môn giỏi hơn của nhà quản lí.

**Elton Mayo (1880 – 1949):**

E. Mayo là người xây dựng học thuyết quan hệ con người trên cơ sở thực nghiệm tại Nhà máy Điện lực Hawthorne ở miền Tây nước Mĩ. Ông cùng cộng sự tại Trường Đại học Harvard đã tiến hành nghiên cứu hành vi của con người trong tình huống công việc tại nhà máy này.

– Mục tiêu ban đầu của thí nghiệm là nghiên cứu ảnh hưởng của những điều kiện vật chất với sản xuất như nhiệt độ, ánh sáng, thời gian nghỉ dài hơn. Lúc đầu người ta làm thay đổi ánh sáng trong 3 phân xưởng rồi so sánh

kết quả nhưng không rút ra được một kết luận nào. Về sau người ta lựa chọn một số công nhân tương đối đồng bộ, rồi chia ra nhóm làm việc ở hai cơ sở ngăn cách nhau hoàn toàn. Một nhóm thí nghiệm thực hiện thay đổi ánh sáng trong lúc làm việc. Với nhóm đối chứng, ánh sáng được giữ nguyên.

Kết quả thực nghiệm là: Năng suất lao động hai nhóm đều tăng. Sau đó cả hai nhóm đều làm việc dưới ánh sáng tự nhiên như trước khi thí nghiệm và năng suất cũng vẫn tăng. Cuối cùng người ta vẫn thấy rằng năng suất của nhóm thí nghiệm luôn luôn tăng, mặc dù ánh sáng giảm xuống chỉ bằng ánh sáng của trăng. Do đó, người ta kết luận có yếu tố tâm lí trong quan hệ giữa người với người có ảnh hưởng rất lớn đến năng suất lao động.

– Tiếp đến là nghiên cứu phòng thí nghiệm lắp ráp rơle. Các nhà nghiên cứu chọn hai công nhân và sau đó cho họ tự chọn 4 công nhân khác theo ý mình tạo thành một nhóm lắp ráp rơ le điện thoại gồm 16 linh kiện, các công nhân được khám sức khoẻ định kì và có người theo dõi quan sát, ghi nhận.

Thí nghiệm thực hiện từ năm 1927 đến năm 1932. Trong quá trình đó, điều kiện làm việc được thay đổi như sau: Công nhân được hưởng chế độ làm việc có thưởng; Thời gian nghỉ trưa kéo dài và có thay đổi; Nghỉ vẫn được hưởng lương; Ngày làm việc thu ngắn lại; Thứ bảy được nghỉ làm việc.

Làm việc sau một chu kì thì tất cả các điều kiện thay đổi trên đều bị bác bỏ, đến chu kì tiếp theo đều được lặp lại. Đến tháng 6/1932, sản xuất tăng 30% so với mức sản xuất đầu tiên. Mức sản xuất như vậy tăng lên trong 16 chu kì và vẫn giữ mức cao hơn khi người ta bãi bỏ tất cả những ưu tiên trên.

Người quan sát ghi nhận bầu không khí thân ái giữa các công nhân nhận thấy rõ rệt, công nhân được tự do thoải mái hơn.

Kết luận của E. Mayo được rút ra từ thực nghiệm nghiên cứu về nguyên nhân ảnh hưởng đến năng suất lao động của công nhân ở nhà máy Hawthorner như sau:

– Ánh sáng làm việc không gây ảnh hưởng đến năng suất lao động.

– Các kích thích tiền lương, thưởng cũng không cải thiện năng suất lao động lâu dài.

– Sự thay đổi, cải tiến điều kiện làm việc cũng không ảnh hưởng quyết định đến năng suất lao động.

– Các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động là phi vật chất như sự quan tâm đến lợi ích tâm lí công nhân để tạo ra bầu không khí lao động tập thể. Sự tác động lẫn nhau giữa những người lao động sẽ có giá trị nhiều hơn sự tác động của nhà quản lí.

E. Mayo đã phát hiện ra rằng, khuyến khích bằng tiền không phải lúc nào cũng nâng cao năng suất lao động. Có một điều gì đó quan trọng hơn nhiều so với tiền lương hoặc các điều kiện vật chất của công việc. Ông đã đi đến một cách tiếp cận mới trong nghiên cứu đánh giá hành vi của con người lao động: con người cần được xem xét trong toàn bộ hoàn cảnh xã hội của họ, trong môi trường mà họ sống và hoạt động. Chính cách tiếp cận này đã giúp ông rút ra những kết luận quan trọng là:

– Vai trò quan trọng của yếu tố tình cảm, mối quan hệ xã hội tác động tới hành vi và năng suất lao động của công nhân. Ông cho rằng, nếu quyền lực và sự giám sát chặt chẽ con người trong lao động quan trọng một thì khía cạnh tình cảm, sự hoà hợp tâm hồn trong quan hệ con người quan trọng gấp đôi.

– Tầm quan trọng của nhóm đối với người lao động. Công nhân không phải là một cỗ máy sống, không phải là những bánh răng trong cỗ máy mà là những thành viên của một nhóm, trong đó có sự gắn kết về lợi ích, phản ánh tập quán và hành vi chung. Trong quan hệ nhóm, người ta thường tuân theo những quy tắc không chính thức.

Những kết luận trên xác nhận tầm quan trọng của các nhóm không chính thức trong quản lí. Chúng cũng chứng minh rằng tiền bạc là rất quan trọng, nhưng động cơ thực sự của con người chính là tình cảm.

Hai đại biểu M. Follet và E. Mayo – những người đã lập ra học thuyết quản lí cũng được coi là những người có công lớn cho sự ra đời của Tâm lí học quản lí với tư cách là một chuyên ngành của Tâm lí học.

Nghiên cứu sâu hơn khía cạnh tâm lí học hành vi, nhà khoa học hành vi người Mĩ Mc.Gregor (1906 – 1964) đã đóng góp cho sự phát triển Tâm lí học quản lí với hai thuyết của mình, đó là thuyết X và Y.

**Thuyết X: Con người có bản chất tiêu cực:**

– Con người vốn lười, không thích làm việc và tìm cách né tránh công việc.

– Con người chỉ nhìn thấy tư lợi và thờ ơ lãnh đạm đối với mục tiêu của tổ chức.

– Con người sợ bị lừa dối, bị lọt vào cạm bẫy của những kẻ mưu mô xảo quyệt.

Họ đóng vai trò thụ động nên tổ chức phải can thiệp tích cực, điều khiển, kiểm soát chặt chẽ, có chính sách thưởng – phạt rõ ràng, làm như vậy mới hướng lao động của họ vào mục tiêu của tổ chức.

**Thuyết Y: Chú trọng tối ưu ưu điểm của cá nhân, coi nhẹ những khuyết điểm của họ:**

– Cá nhân đóng vai trò tích cực hoạt động hơn là thụ động.

– Cá nhân có tiềm năng để phát triển, khả năng để lãnh trách nhiệm, sẵn sàng hướng về mục tiêu của tổ chức.

Tổ chức phải chú trọng những ưu điểm trên và khuyến khích nhân viên luôn luôn cải thiện. Sự quản lí dựa vào mục tiêu thay cho sự kiểm soát, quản lí thông qua tự giác tự chủ.

Thông qua nội dung của các thuyết trên, chúng ta thấy rằng, sự quản lí không thể tách rời với yếu tố tâm lí.

Các học thuyết quản lí sau này càng đi theo hướng vận dụng tâm lí vào trong công tác quản lí. Sự ra đời của chủ nghĩa Mác là một bước ngoặt to lớn trong lịch sử nhân loại, các nhà kinh điển của chủ nghĩa xã hội, trên cơ sở nghiên cứu chủ nghĩa tư bản, đã đưa ra những tư tưởng của mình về quản lí.

V.I. Lênin đã sớm chỉ thị về việc cần thiết phải quan tâm vận dụng những tri thức tâm lí học vào trong lĩnh vực quản lí con người. Nhiều kết quả nghiên cứu về Tâm lí học quản lí được trình bày tại Hội nghị tổ chức lao động khoa học. Ngay từ những năm 1960, ở các xí nghiệp, bên cạnh những chỉ tiêu tăng trưởng kinh tế người ta đã yêu cầu phải xác định cả những chỉ tiêu xã hội và chỉ tiêu tâm lí trong kế hoạch hàng năm.

### 1.1.3. Sự phát triển Tâm lí học quản lí ở Việt Nam

Ở Việt Nam, bộ môn Tâm lí học quản lí được đưa vào giảng dạy tại nhiều trường đại học, học viện nói chung và chính thức được áp dụng giảng dạy cho sinh viên ngành Tâm lí học và Quản lí giáo dục của Trường Đại học Sư phạm Hà Nội nói riêng.

Trong giai đoạn thực hiện cơ chế tập trung bao cấp, xây dựng chủ nghĩa xã hội ở miền Bắc, Tâm lí học đã được giảng dạy tại một số trường, trong đó có những khoá học dành cho các cán bộ quản lí. Tâm lí học quản lí được giảng dạy trong giai đoạn này chịu ảnh hưởng chủ yếu của Tâm lí học quản lí ở Xô viết.

Có thể nói, do cơ chế quản lí tập trung, ảnh hưởng của cuộc kháng chiến chống Mĩ và đời sống kinh tế còn nhiều khó khăn nên những hướng nghiên cứu về Tâm lí học quản lí ít được quan tâm ở thời kì này, do đó, chưa có "sức bật" cho sự phát triển của Tâm lí học quản lí.

Tuy nhiên, sự nghiệp đổi mới đất nước (được bắt đầu năm 1986, chủ yếu từ sau năm 1990) đã ảnh hưởng quan trọng đến sự phát triển của Tâm lí học ở Việt Nam, trong đó có Tâm lí học quản lí. Có thể nói, đây chính là thời điểm ra đời Tâm lí học quản lí như một phân ngành tâm lí độc lập ở Việt Nam. Cụ thể, Tâm lí học quản lí trở thành một khoa học độc lập là do: 1) sự đòi hỏi của thực tiễn đời sống xã hội; 2) đã hội tụ đủ về tiền đề lí luận và năng lực nghiên cứu.

Từ đó, sự phát triển của Tâm lí học quản lí thể hiện không chỉ ở việc giảng dạy trong trường đại học, mà còn được nghiên cứu trong đời sống xã hội, được đào tạo ở trình độ sau đại học. Điều này xuất phát từ vai trò to lớn của Tâm lí học quản lí trong đời sống, trước hết là đối với hoạt động quản lí xã hội, đặc biệt là quản lí kinh tế. Mặc dù vậy, việc hoàn thiện những vấn đề lí luận của Tâm lí học quản lí và phát triển phân ngành tâm lí học này vẫn đang đặt ra trước chúng ta nhiều nhiệm vụ khó khăn và nặng nề.

## 1.2. ĐỐI TƯỢNG VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU CỦA TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

### 1.2.1. Khái niệm về Tâm lí học quản lí

Tâm lí học là một khoa học nghiên cứu những quy luật của tâm lí người. Tâm lí học ngày càng phát triển và ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống. Vì thế, Tâm lí học đã có nhiều phân môn như: Tâm lí học sư phạm, Tâm lí học lứa tuổi, Tâm lí học xã hội, Tâm lí học lao động, Tâm lí học sáng tạo, Tâm lí học tôn giáo và Tâm lí học quản lí.

Tâm lí học quản lí là một chuyên ngành của Tâm lí học nói chung và Tâm lí học xã hội nói riêng. Nó nghiên cứu những vấn đề tâm lí của hoạt động quản lí, lãnh đạo nhằm làm cho hoạt động quản lí đạt được hiệu quả tối ưu.

Từ đó, Tâm lí học quản lí tiếp tục được phát triển, thể hiện ở các phân môn của nó như: Tâm lí học quản lí kinh doanh, Tâm lí học quản lí sản xuất, Tâm lí học quản lí quân sự, Tâm lí học quản lí y tế, Tâm lí học quản lí giáo dục, Tâm lí học quản lí – lãnh đạo trường học...

Hoạt động quản lí trong các cơ quan quản lí giáo dục có những đặc điểm riêng so với các tổ chức quản lí khác, vì vậy đòi hỏi phải có chuyên ngành Tâm lí học quản lí chuyên biệt. Theo cách tư duy đó, giáo trình này được viết trước hết là để xem xét nhằm ứng dụng các vấn đề của Tâm lí học quản lí trong hoạt động quản lí giáo dục. Do đó, có thể khái quát: *Tâm lí học quản lí là một chuyên ngành ứng dụng của tâm lí học, tập trung nghiên cứu những đặc điểm và quy luật tâm lí của chủ thể quản lí cùng đối tượng quản lí (cá nhân, nhóm và tổ chức).* Những hiện tượng tâm lí được xem xét ở chuyên ngành này bao gồm cả tâm lí cá nhân và tâm lí xã hội. Chúng được sử dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, nhà trường.

### 1.2.2. Đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí

Tâm lí học nghiên cứu về các hiện tượng tâm lí của con người. Do đó, chúng ta có thể hiểu: *Đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí là tâm lí của con người trong hoạt động quản lí.* Tâm lí học quản lí nghiên cứu các

hiện tượng tâm lí nảy sinh trong hoạt động quản lí, các quy luật hình thành và ảnh hưởng của những hiện tượng này trong hoạt động quản lí con người.

Khi xem xét ứng dụng của khoa học này vào lĩnh vực giáo dục thì đối tượng mà Tâm lí học quản lí hướng tới là: những quy luật nảy sinh, biểu hiện và phát triển của những hiện tượng tâm lí con người trong hoạt động quản lí giáo dục.

### 1.2.3. Nhiệm vụ nghiên cứu của Tâm lí học quản lí

– Nghiên cứu những đặc điểm tâm lí cá nhân, tâm lí xã hội của tập thể với tư cách hoặc là chủ thể hoặc là khách thể của hoạt động quản lí. Những đặc điểm tâm lí đó là: bầu không khí tâm lí tập thể, truyền thống tập thể, dư luận, tâm trạng tập thể, xung đột tâm lí trong tập thể, uy tín người quản lí, lãnh đạo...

– Nghiên cứu cơ sở tâm lí học trong việc nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lí, lãnh đạo trong các lĩnh vực quản lí, trong đó có quản lí giáo dục, quản lí nhà trường.

– Nghiên cứu những đặc trưng trong hoạt động giao tiếp.

– Những vấn đề nhân cách của người quản lí, các phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo và các phong cách lãnh đạo.

– Những vấn đề tâm lí trong tập thể quản lí, ê kíp lãnh đạo, những con đường, biện pháp hình thành và phát triển nhân cách người lãnh đạo quản lí cũng như vấn đề đào tạo bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo.

– Nghiên cứu những vấn đề liên quan tới việc động viên, thúc đẩy hoạt động cá nhân và tập thể lao động.

– Nghiên cứu những vấn đề trong các tổ chức cán bộ, như việc tuyển chọn, đánh giá sắp xếp cán bộ, trong công tác tư tưởng và công tác kiểm tra.

Như vậy, nhiệm vụ nghiên cứu của Tâm lí học quản lí tập trung vào cả nhiệm vụ nghiên cứu lí luận và thực tiễn. Xét ở góc độ giáo dục, Tâm lí học quản lí có nhiệm vụ nghiên cứu làm rõ các các khía cạnh lí luận và thực tiễn tâm lí trong hoạt động quản lí giáo dục, quản lí nhà trường.

### 1.2.4. Ý nghĩa của việc nghiên cứu Tâm lí học quản lí

– Tâm lí học quản lí giúp cho nhà quản lí có được một hệ thống lí luận, các quy luật chung nhất trong việc quản lí con người, tránh được những sai lầm trong tuyển chọn cán bộ, trong giao tiếp, trong hoạch định kế hoạch quản lí.

– Giúp nhà quản lí hiểu được những người dưới quyền, giải thích được những hành vi của họ, dự đoán trước hành động có thể có của họ trong các tình huống. Điều này rất cần thiết và hữu ích khi tuyển chọn, sắp xếp và sử dụng con người một cách hợp lí.

– Giúp cho nhà quản lí nắm được cách thức nhận xét, đánh giá con người một cách đúng đắn, khách quan; giúp cho nhà quản lí biết cách tác động mềm dẻo nhưng kiên quyết đến cấp dưới, đến từng cá nhân và tập thể để phát huy tối đa tiềm năng của họ trong công việc nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

– Đối với nhân viên, cấp dưới, tri thức Tâm lí học quản lí giúp họ hiểu được tâm lí của đồng nghiệp, cấp trên, và bản thân mình; biết cách ứng xử hợp lí để từ đó phát huy tối đa khả năng của mình trong tổ chức.

– Hiểu được tâm lí quản lí sẽ giúp mỗi người hoàn thiện mình hơn.

– Ở góc độ giáo dục, thực tế đã minh chứng rằng: Một nhà tâm lí, nhà giáo dục giỏi có thể không phải là người lãnh đạo, quản lí giỏi; song ngược lại, một người lãnh đạo, quản lí giỏi nhất thiết phải nắm vững và vận dụng tri thức tâm lí vào hoạt động lãnh đạo, quản lí.

## 1.3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU TRONG TÂM LÍ HỌC QUẢN LÍ

Vì là một phân ngành của Tâm lí học nên các nguyên tắc và phương phương pháp nghiên cứu Tâm lí học quản lí cũng có nét giống với phương pháp nghiên cứu của Tâm lí học. Do đó, dưới đây chúng tôi chỉ khái quát những phương pháp đặc trưng (tránh trùng lặp nhiều), người học có thể tham khảo ở các sách về Phương pháp nghiên cứu khoa học xã hội và Tâm lí học.

Khi nghiên cứu Tâm lí học quản lí, nhà nghiên cứu kết hợp dùng các phương pháp nghiên cứu Tâm lí học nói chung và phương pháp nghiên cứu đặc thù của Tâm lí học quản lí nói riêng.

### 1.3.1. Phương pháp quan sát

Nhà nghiên cứu trực tiếp quan sát đối tượng, dùng tai để nghe ý kiến của họ, dùng mắt để nhìn mọi hiện tượng xã hội nhằm thu thập những thông tin chính xác, sống động; tránh tình trạng nghe những lời báo cáo sai sự thật. Trong thực tế, nhiều cơ quan, tổ chức đã áp dụng phương pháp này bằng việc thuê những người có chuyên môn tâm lí để quan sát thái độ làm việc của nhân viên.

### 1.3.2. Phương pháp nghiên cứu sản phẩm hoạt động

Đây là phương pháp nghiên cứu tâm lí gián tiếp thông qua sản phẩm mà đối tượng nghiên cứu đã làm ra. Khi nghiên cứu sản phẩm hoạt động của các chủ thể trong hoạt động quản lí, người ta thường xem xét các sản phẩm hoạt động sau đây: báo cáo, biên bản, kế hoạch, kết quả từng hoạt động cụ thể. Tuy nhiên, khi phân tích kết quả hoạt động của người lãnh đạo cần tránh lẫn lộn giữa kết quả của bản thân người đó với kết quả của tập thể.

### 1.3.3. Phương pháp khái quát các nhận xét độc lập

Đây là phương pháp thông qua ý kiến nhận xét độc lập của một số người (cấp trên, những người trong ban lãnh đạo, những người trong và ngoài tập thể cơ quan...) về một vấn đề nào đó của đối tượng nghiên cứu để đánh giá những đặc điểm tâm lí cần nghiên cứu ở người đó. Cần chú ý đối với phương pháp này là việc lựa chọn đối tượng đủ tin cậy để xin ý kiến là điều đặc biệt quan trọng.

### 1.3.4. Phương pháp trò chơi "sắm vai nhà quản lí"

Phương pháp này được tiến hành thông qua việc xây dựng một tình huống quản lí đưa đối tượng nhập vai để giải quyết các tình huống đó. Chẳng hạn, cấp trên giao một việc hết sức phi lí, xem họ tỏ thái độ như thế nào hay giao quyền hành quản lí cho một người trẻ tuổi có tinh thần đổi mới để: xác định năng lực của thế hệ trẻ, mô hình quản lí mới.

### 1.3.5. Phương pháp đo lường tâm lí xã hội

Sử dụng phương pháp này, người nghiên cứu kết hợp với phương pháp điều tra bằng bảng hỏi và phương pháp trắc nghiệm nhằm xác định cả về

mặt định tính và về mặt định lượng của một số hiện tượng tâm lí như: dư luận tập thể, bầu không khí tâm lí trong tập thể, mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể, định hướng giá trị trong tập thể, uy tín của người lãnh đạo... Phương pháp này đòi hỏi cao đối với người nghiên cứu trong việc xây dựng phiếu điều tra, các trắc nghiệm đủ độ tin cậy, chuẩn hoá cũng như việc sử dụng các kĩ năng tiến hành các phương pháp nghiên cứu này.

### 1.3.6. Phương pháp nghiên cứu tiểu sử hoạt động của nhà lãnh đạo, nhà quản lí nổi tiếng

Sử dụng phương pháp này để nghiên cứu sự thành công và thất bại trong hoạt động quản lí, lãnh đạo của những nhà lãnh đạo, nhà quản lí nổi tiếng qua tiểu sử hoạt động của họ. Phương pháp này góp phần làm phong phú thêm những kinh nghiệm cho các nhà lãnh đạo, nhà quản lí về cách thức giải quyết các tình huống phức tạp, đa dạng trong thực tiễn quản lí.

## CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 1

1. Đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học quản lí là gì? Phân tích làm rõ hướng khai thác, nghiên cứu các khía cạnh của đối tượng nghiên cứu trong Tâm lí học quản lí.
2. Phân tích những khác biệt cơ bản về phương pháp nghiên cứu giữa Tâm lí học quản lí với các khoa học xã hội và hành vi khác.
3. Hãy dẫn chứng một ví dụ thể hiện sự vận dụng tư tưởng quản lí vào công tác quản lí và có hiệu quả.
4. Đặt tên một đề tài nghiên cứu về một khía cạnh nào đó của Tâm lí học quản lí và thảo luận cách giải quyết vấn đề của đề tài đó.

# CHƯƠNG 2

# Hoạt động quản lí và giao tiếp trong hoạt động quản lí

*Tóm tắt chương*

Chương 2 trình bày những nội dung cơ bản sau đây: Bản chất của hoạt động quản lí và lãnh đạo; Những nội dung trong hoạt động cơ bản của nhà quản lí và nhà lãnh đạo; Bản chất và vị trí của giao tiếp trong hoạt động quản lí của cán bộ quản lí, lãnh đạo.

*Mục tiêu của chương*

- **Kiến thức:** *Biết* được các dạng hoạt động cơ bản của người quản lí và người lãnh đạo; *Hiểu* được bản chất của hoạt động quản lí, lãnh đạo; *Phân tích* cơ chế của hoạt động quản lí và giao tiếp trong hoạt động quản lí; *Vận dụng* kiến thức đã học vào việc nhận diện để phân biệt giữa hoạt động quản lí và hoạt động lãnh đạo; Có thể *đánh giá* được hoạt động quản lí, lãnh đạo và giao tiếp của cán bộ quản lí thông qua những tình huống cụ thể (giả định và thực tế giáo dục).
- **Kĩ năng:** *Sử dụng* được kiến thức đã học để giải quyết các nhiệm vụ học tập về hoạt động quản lí, lãnh đạo; *Quan sát và thực hành* rèn luyện kĩ năng quản lí của nhà quản lí, lãnh đạo giáo dục.
- **Thái độ:** *Tích cực tham gia* các hoạt động học tập để giải quyết nhiệm vụ học tập cá nhân và nhóm; *Chủ động thành lập và tổ chức* các hoạt động học tập lâu dài trong nhóm cộng tác; *Định hình* giá trị các mối quan hệ và chủ động thiết lập các mối quan hệ phục vụ sự phát triển.

## 2.1. QUAN NIỆM CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÍ

### 2.1.1. Các quan niệm về quản lí

Quản lí là một dạng lao động xuất hiện rất sớm trong lịch sử. Nó là hoạt động tất yếu nảy sinh khi có sự tham gia hoạt động của nhiều người. Xã hội càng phát triển thì vai trò của quản lí càng quan trọng. Nó hiện diện trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội. Hiện nay, có nhiều cách tiếp cận và quan niệm khác nhau về quản lí.

Có thể khái quát một số cách tiếp cận và quan niệm khác nhau về quản lí như sau:

**Thứ nhất:** *Đồng nhất quản lí với việc dùng người và thông qua người khác để hoàn thành công việc của mình* (Mặc Tử, F.W. Taylor, M.P. Follet).

Mặc Tử (478 – 392 TCN): Công việc của những bậc đại nhân (cai trị, thống trị, quản lí) là biết tập hợp xung quanh mình những người hiền. Quan niệm này cho thấy: quản lí là công việc của số ít người và không phải ai cũng có thể làm được.

F.W. Taylor (1856 – 1915): Quản lí là hoàn thành công việc của mình thông qua người khác và biết chắc rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất. Quan niệm của Taylor cho thấy, quản lí là công việc gián tiếp. Người quản lí không trực tiếp thực hiện mọi công việc mà nhiệm vụ của họ là phân công, sắp xếp, bố trí và kiểm tra người khác làm.

Từ nhóm quan niệm trên có thể rút ra nhận xét sau:

– Ưu điểm: Nhấn mạnh đến vai trò của con người trong việc thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức. Nhấn mạnh đến một đặc trưng rất cơ bản của hoạt động quản lí là sự tác động giữa người với người để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

– Hạn chế: Coi con người như một loại công cụ, phương tiện để hoàn thành mục tiêu. Vì thế, nó không có tính nhân văn. Ngoài ra, F.W. Taylor chỉ đề cập đến việc cải tiến công cụ lao động và quan hệ lao động giữa người chủ và công nhân mà chưa chú ý đến những nội dung khác của hoạt động quản lí.

**Thứ hai:** *Tiếp cận quản lí với tính cách là một quá trình* (H. Fayol, H. Koontz, C.O' Donnell, H. Weihrich).

H. Fayol (1841 – 1925): Quản lí hành chính là dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

H. Koontz (1909 – 1984) và các cộng sự: Quản lí là điều kiện thiết yếu đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức với thời gian, tiền bạc, vật chất và sự bất mãn cá nhân ít nhất.

Như vậy, khi tiếp cận quản lí là một quá trình, có những ưu điểm và hạn chế:

– Ưu điểm: Nhìn nhận quản lí là hoạt động mang tính khoa học và có thể thao tác hoá, quy trình hoá thành những chức năng, nhiệm vụ, bước đi cụ thể. Từ đó, tạo điều kiện thuận lợi cho chủ thể quản lí thực hiện nhiệm vụ dễ dàng hơn.

– Hạn chế: Còn mang tính máy móc, cứng nhắc, quá đề cao và nhấn mạnh đến kĩ thuật quản lí mà chưa chú ý đến nghệ thuật, phong cách quản lí.

**Thứ ba:** *Quản lí là ra quyết định.* Tiêu biểu cho cách tiếp cận này là H. Simon, V.H. Vroom... Theo họ, ra quyết định là khâu cuối cùng, mang tính đột phá nhất của công việc quản lí.

H. Simon (1916 – 2001) cho rằng: Ra quyết định là cốt lõi của quản lí. Mọi công việc khác của tổ chức chỉ diễn ra sau khi có quyết định của chủ thể quản lí. Việc ra quyết định quản lí là công việc cơ bản của mọi cấp trong tổ chức.

V.H. Vroom (1932) cho rằng: Công việc của tất cả các nhà quản lí là ra quyết định quản lí. Trình độ của nhà quản lí cao hay thấp chủ yếu được đánh giá qua việc những quyết định họ ban hành đúng nhiều hay ít.

Tiếp cận trên có ưu điểm và hạn chế sau đây:

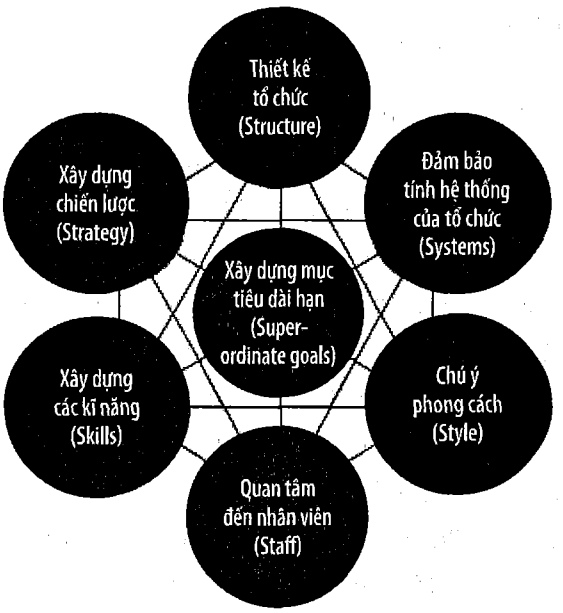
+ Ưu điểm: Đề cao vai trò của chủ thể quản lí. Đánh giá cao vị trí, vai trò của công tác ra quyết định quản lí trong điều hành tổ chức.

+ Hạn chế: Nhìn nhận chức năng, nhiệm vụ của người quản lí còn phiến diện, chưa đầy đủ. Đánh giá quá cao vai trò của công tác ra quyết định quản lí nên đã xem nhẹ, bỏ quên các công việc khác.

**Thứ tư:** *Quản lí là một nghệ thuật.* Cách tiếp cận này nhấn mạnh đến khía cạnh nghệ thuật, đến tính linh hoạt, sáng tạo và mềm dẻo trong hoạt động của chủ thể quản lí. Tiêu biểu cho cách tiếp cận này là:

M.P. Follet (1868 – 1933): Quản lí là một nghệ thuật khiến cho công việc của bạn được hoàn thành thông qua người khác.

Trường phái 7S: Đưa ra 7 công việc cơ bản mà nhà quản lí phải quan tâm đến và việc thực hiện nó đòi hỏi phải có nghệ thuật. Trường phái 7S được thể hiện trong sơ đồ sau:




Ưu điểm và hạn chế của cách tiếp cận trên:

– Ưu điểm: Khắc phục được những hạn chế của quan niệm mang tính máy móc, kĩ thuật về hoạt động quản lí. Đề cao tính linh hoạt, tính mềm dẻo của hoạt động quản lí.

– Hạn chế: Còn mang tính ảo tưởng, đôi khi nhấn mạnh quá mức yếu tố nghệ thuật mà coi nhẹ yếu tố kĩ thuật, yếu tố quy trình của hoạt động quản lí.

**Thứ năm:** *Quản lí là hoạt động phụ thuộc vào tình huống cụ thể.* Tuỳ theo tình huống khác nhau mà chủ thể quản lí sử dụng các công cụ, phương thức phù hợp.

Đại diện cho cách tiếp cận này là tác giả Paul Hersey và Ken Blandhard. Họ cho rằng: Không có một phương thức quản lí và lãnh đạo tốt nhất cho mọi tình huống khác nhau. Người quản lí sẽ lựa chọn công cụ, phương pháp quản lí nào là căn cứ vào tình huống cụ thể.

Ưu điểm và hạn chế của cách tiếp cận trên:

– Ưu điểm: Nhấn mạnh đến tính đa dạng về nội dung và phong phú về hình thức của hoạt động quản lí trong thực tiễn. Đề cao vai trò của người quản lí trong việc dẫn dắt, điều khiển tổ chức trong quá trình thực hiện mục tiêu chung.

– Hạn chế: Chưa nhận ra được những điểm chung, những yếu tố chung của hoạt động quản lí.

Ngoài một số cách tiếp cận như trên, trong thực tế còn một số cách tiếp cận khác như: theo kinh nghiệm hoặc trường hợp, theo hành vi quan hệ cá nhân, theo hệ thống kĩ thuật – xã hội, tiếp cận tác nghiệp về quản lí...

Những cách tiếp cận khác nhau đã tạo ra bức tranh phong phú, đa dạng và rất sống động về lĩnh vực hoạt động đặc biệt này. Từ đó góp phần cho phép chúng ta nhận thức ngày càng đầy đủ và tiếp cận được bản chất của hoạt động quản lí.

Tuy vậy, các cách tiếp cận đó mới chỉ dừng lại ở những góc nhìn đơn lẻ, mới nhấn mạnh đến một mặt, một phương diện nào đó của hoạt động quản lí. Sở dĩ có sự khác nhau trong cách tiếp cận về quản lí như trên là vì:

– Bản thân lĩnh vực quản lí chứa đựng nội dung đa dạng và phong phú. Mục tiêu, nội dung, phương thức quản lí thường xuyên biến đổi cùng với sự biến đổi của con người và những điều kiện kinh tế – xã hội mà nó tồn tại.

– Nhu cầu thực tiễn đặt ra ở các giai đoạn lịch sử, các tổ chức ở các cấp độ là khác nhau. Vì thế, đòi hỏi có những lí thuyết khác nhau để làm cơ sở lí luận cho việc giải quyết những thực tiễn đó.

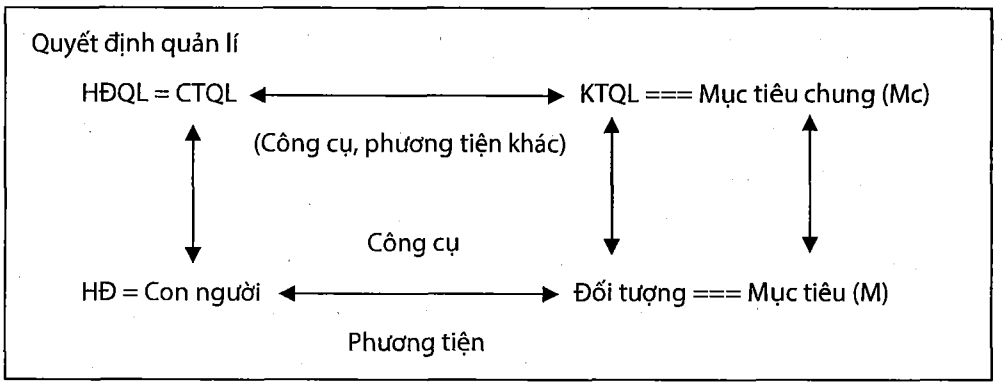
– Trình độ phát triển ngày càng cao của các khoa học (cả khoa học tự nhiên cũng như khoa học xã hội và nhân văn) tạo khả năng ứng dụng những thành tựu của chúng vào quản lí).

– Lập trường giai cấp của các nhà tư tưởng quản lí.

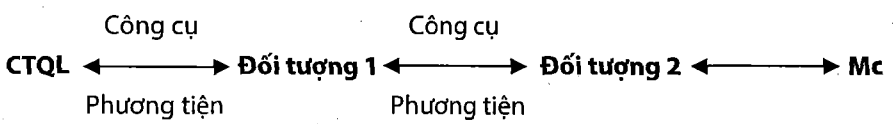
**Từ những cách tiếp cận và quan niệm về quản lí vừa nêu trên, chúng ta hiểu bản chất của quản lí là:**

– Quản lí là một dạng lao động đặc biệt nhằm tác động tới các hoạt động lao động cụ thể để đạt mục tiêu chung của tổ chức một cách hiệu quả nhất.

– Để hiểu rõ bản chất của quản lí, chúng ta có thể phân biệt hoạt động quản lí với các hoạt động cụ thể khác như sau:




Sự phân biệt các hoạt động trên chỉ mang tính tương đối và chỉ tồn tại trong nhận thức. Việc phân biệt các hoạt động đó là nhằm mục đích xác định bản chất của quản lí dễ dàng hơn, từ đó cho phép chúng ta xác định hoạt động quản lí được thực hiện theo mô hình sau:




Từ mô hình trên, chúng ta có thể chỉ ra các yếu tố cơ bản của hoạt động quản lí (HĐQL):

1) Chủ thể quản lí (CTQL)

2) Khách thể quản lí (KTQL)

3) Công cụ, phương tiện quản lí

4) Mục tiêu chung (Mc)

5) Điều kiện môi trường quản lí

– Việc xác định được các yếu tố cấu thành trong hoạt động quản lí đòi hỏi các chủ thể khi nghiên cứu và thực hành về quản lí phải có cách tiếp cận mang tính chỉnh thể, toàn vẹn và hệ thống đối với hoạt động này.

– Từ những phân tích và khái quát trên, chúng ta có thể hiểu:

*Quản lí là tác động có ý thức, bằng quyền lực theo một quy trình với những nguyên tắc, phương pháp, phong cách, nghệ thuật và các công cụ của*

*chủ thể quản lí tới khách thể quản lí để đạt được mục tiêu của tổ chức trong điều kiện kinh tế – xã hội nhất định.*

Ngoài ra, bản chất của quản lí còn được thể hiện ra ở các hình thức quản lí, vai trò và những đặc trưng chung của các hình thức quản lí đó.

### 2.1.2. Đặc điểm cơ bản của hoạt động quản lí

Quản lí là sự tác động có tổ chức, có định hướng của chủ thể lên các khách thể nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Do vậy, khi đề cập đến khái niệm quản lí, chúng ta thường đề cập đến các vấn đề:

– Chủ thể quản lí: Có thể là cá nhân, tổ chức. Chủ thể quản lí tác động lên đối tượng quản lí bằng các công cụ, với những phương pháp quản lí thích hợp; Đối tượng quản lí: Tiếp nhận sự tác động của chủ thể quản lí (tiếp nhận tích cực, có phản hồi). Tuỳ theo từng loại đối tượng khác nhau mà ta chia thành các dạng thức quản lí khác nhau.

– Khách thể quản lí: Có thể là hành vi thực thể (cá nhân, tổ chức, sự vật hay môi trường...) nhưng cũng có thể là mối quan hệ giữa thực thể trong quá trình vận động của chúng; Mục tiêu quản lí: Đó là cái đích đạt được tại một thời điểm trong tương lai do chủ thể và khách thể thống nhất định trước.

– Môi trường quản lí: Bao gồm cả môi trường tự nhiên, kinh tế, chính trị, xã hội ảnh hưởng đến quá trình quản lí.

Do đó, hoạt động quản lí có những đặc điểm cơ bản sau đây:

#### *2.1.2.1. Hoạt động quản lí vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật và là một nghề của xã hội*

– Hoạt động quản lí là một khoa học:

+ Hoạt động quản lí phải nhận thức và vận dụng đúng quy luật, nắm vững đối tượng, có thông tin đầy đủ, chính xác, có khả năng thực hiện (tính khả thi).

+ Phải tuân theo các quy luật khách quan, gạt bỏ những tình cảm và giá trị khác, phải dựa trên những phương pháp quản lí khoa học và trên những phương pháp quản lí cụ thể (diễn dịch, quy nạp, tổng hợp, thống kê).

– Hoạt động quản lí là nghệ thuật:

+ Trong hoạt động quản lí luôn xuất hiện những tình huống bất ngờ. Kinh nghiệm cho thấy không người lãnh đạo, quản lí nào có thể chuẩn bị sẵn tất cả tình huống.

+ Hoạt động của người lãnh đạo luôn luôn đòi hỏi sự nhanh nhạy, quyết đoán, khả năng tư duy sáng tạo, sự cảm hứng, tính linh hoạt cao trước vấn đề đặt ra. Hoạt động này không mô thức hoá, nghĩa là nghệ thuật lãnh đạo không có cách thức và quy định thống nhất; có tính tuỳ cơ và tính linh hoạt; có tính đặc thù và tính ngẫu nhiên; biết dùng người đúng vị trí, phù hợp với khả năng.

– Hoạt động quản lí là một nghề trong xã hội:

+ Có quá trình đào tạo, có tích luỹ kinh nghiệm.

+ Đòi hỏi có năng khiếu, say mê.

+ Nó có đối tượng cụ thể: đó là con người và tổ chức.

+ Sản phẩm của hoạt động quản lí là các quyết định, nó có ảnh hưởng và tác động tới quá trình phát triển xã hội.

#### *2.1.2.2. Hoạt động quản lí là một hoạt động phức tạp và có tính chuyên biệt*

Tính phức tạp của hoạt động quản lí được quy định bởi đặc điểm của đối tượng quản lí, của các mối quan hệ xã hội mà nó đụng chạm tới. Đối tượng quản lí là con người và tổ chức với những đặc điểm và tâm lí phức tạp khác nhau. Tính chất chuyên biệt thể hiện trong yêu cầu về đào tạo người quản lí, lãnh đạo (phẩm chất, kiến thức, kĩ năng) với kiến thức sâu rộng và đặc biệt là quá trình tự đào tạo của nhà quản lí.

#### *2.1.2.3. Hoạt động quản lí là hoạt động gián tiếp*

– Sản phẩm của hoạt động quản lí được đánh giá qua sự phát triển của từng cá nhân, tập thể, qua kết quả, hiệu quả hoạt động của tập thể do cá nhân phụ trách.

– Người quản lí, lãnh đạo giải quyết các nhiệm vụ chủ yếu thông qua tổ chức bằng cách điều khiển, tác động tới con người và tổ chức.

#### *2.1.2.4. Hoạt động của người quản lí được tiến hành chủ yếu thông qua hoạt động giao tiếp*

– Hoạt động quản lí là hoạt động tổ chức điều khiển con người, cho nên thường xuyên giao tiếp quan hệ với con người.

– Hoạt động giao tiếp có mặt ở tất cả các khâu của hoạt động quản lí thông qua lời nói, hoặc không bằng lời nói, bằng văn bản hoặc thông qua người khác.

#### *2.1.2.5. Hoạt động quản lí là một hoạt động có tính sáng tạo cao*

– Trong mọi lĩnh vực của hoạt động quản lí đòi hỏi chủ thể phải có năng lực sáng tạo, tư duy linh hoạt, mềm dẻo. Mỗi tình huống xảy ra đòi hỏi phải có cách xử lí thích hợp.

– Mặt khác, tất cả các văn bản, chỉ thị, quy chế... là quy định chung. Việc vận dụng nó vào các trường hợp cụ thể trong thực tiễn đa dạng, muôn màu, muôn vẻ rất cần tư duy linh hoạt, mềm dẻo, nhạy bén và sáng tạo.

#### *2.1.2.6. Hoạt động quản lí là hoạt động căng thẳng hay thay đổi, tiêu phí nhiều năng lượng*

Hoạt động quản lí đòi hỏi thường xuyên phải nắm bắt và theo dõi công việc, giải quyết nhiều vấn đề trong những điều kiện về thời gian, không gian và thông tin eo hẹp, có nhiều vấn đề giải quyết trong cùng thời gian và luôn phải thay đổi tâm thế và tư duy. Có những công việc phải suy nghĩ trong nhiều giờ, thậm chí nhiều tháng, nhiều năm.

### 2.1.3. Cơ cấu của hoạt động quản lí

#### *2.1.3.1. Căn cứ vào chu trình quản lí*

Khái niệm chu trình quản lí ở đây được hiểu là một tổng thể các hành động được tiến hành có trật tự liên tục và đảm bảo để người lãnh đạo đạt được mục tiêu đề ra. Theo quan điểm này, trong chu trình quản lí tập hợp các hành động khác nhau và được thực hiện trong những khoảng thời gian

khác nhau nhưng chúng đều hướng vào việc đạt mục đích nhất định. Đó là dấu hiệu thống nhất chung các yếu tố hoạt động của người lãnh đạo.

Về vấn đề này có những ý kiến khác nhau: Có người kê ra các yếu tố như: Chuẩn bị, ra quyết định quản lí và tổ chức thực hiện quyết định; Có người lại nêu ra 10 yếu tố: thu thập thông tin, đánh giá thông tin, đặt vấn đề, chuẩn bị dự án quyết định, ra quyết định, tổ chức, kiểm tra thường xuyên, phản ứng, kiểm tra thực hiện, đánh giá kết quả.

Xem xét hoạt động quản lí theo các giai đoạn thì chúng ta nhận thấy rằng về thực chất khái niệm chu trình quản lí đồng dạng với hoạt động quản lí của người lãnh đạo, được thực hiện qua các chức năng: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra.

#### *2.1.3.2. Tiến hành qua việc mô tả các hình thức công việc của người lãnh đạo diễn ra theo thời gian*

Theo cách này, người ta phân chia hoạt động của người lãnh đạo ra thành các đơn vị kinh nghiệm hoạt động như: Tổ chức hội nghị, tiếp khách, xây dựng kế hoạch, giao tiếp với mọi người, kiểm tra các hoạt động của bộ phận giúp việc và những người dưới quyền.

Theo nghiên cứu của các nhà tâm lí học thì tất cả các đơn vị kinh nghiệm hoạt động của người lãnh đạo như trên đều bao gồm ba đơn vị lí thuyết có liên quan với nhau và được gọi là: Hoạt động nhận thức; Hoạt động ra quyết định; Hoạt động tổ chức thực hiện quyết định.

Có thể nói rằng, cả ba đơn vị lí thuyết này luôn có mặt trong các giai đoạn của chu trình quản lí cũng như trong từng đơn vị kinh nghiệm của hoạt động quản lí, lãnh đạo.

## 2.2. HOẠT ĐỘNG CƠ BẢN CỦA NGƯỜI QUẢN LÍ VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

### 2.2.1. Sự khác biệt giữa người quản lí và người lãnh đạo

"Quản lí" và "lãnh đạo" là hai khái niệm có nhiều điểm tương đồng về nội hàm, song đây không phải là hai khái niệm hoàn toàn đồng nhất. Có nhiều tác giả đã phân biệt sự khác nhau giữa hai khái niệm này. Thực tế, các nghiên cứu lí thuyết về lãnh đạo và quản lí cũng chưa có quan điểm

thống nhất khi định nghĩa hai khái niệm này. Các nghiên cứu đều khẳng định, lãnh đạo và quản lí là hai công việc hay hai phạm trù có những điểm chung và điểm khác biệt mặc dù không phải lúc nào cũng phân biệt được rành rọt. Dưới đây là bảng tổng hợp những so sánh giữa lãnh đạo và quản lí.

| Lãnh đạo | Quản lí |
|---|---|
| Truyền cảm hứng cho con người theo các ý tưởng mới | Yêu cầu những người khác phải hoàn thành nhiệm vụ |
| Hoạt động vượt khỏi những quy định, điều lệ, nội quy... hòng tìm kiếm sự thay đổi phù hợp | Điều hành hoạt động của tổ chức theo điều lệ, nội quy, chính sách, chủ trương |
| Là một vị trí xuất phát từ ý tưởng, sáng kiến, đòi hỏi phải có tình cảm, sẵn sàng phục vụ cho mọi người | Là một vị trí cụ thể được đặt ra để quản lí và điều hành |
| Làm cho đúng công việc | Làm các việc cho đúng |
| Sáng tạo lần thứ nhất | Sáng tạo lần thứ hai |
| Quan tâm đến hiệu lực | Quan tâm đến năng suất, hiệu quả |
| Sáng tạo các ý tưởng mới và phát triển | Quản trị và duy trì hoạt động |
| Tập trung vào con người và nhân viên cụ thể | Tập trung chỉ đạo hệ thống và tổ chức thực hiện |
| Tin cậy vào sự tín nhiệm, giao phó, niềm tin và hi vọng | Tin cậy vào sự kiểm soát, kiểm tra |
| Chỉ ra hướng đi cho con người | Tổ chức các cán bộ và nhân viên |
| Tập trung các hoạt động mang tính triết lí, giá trị cơ bản và mục tiêu | Tập trung cho các hoạt động mang tính chiến thuật, tổ chức và hệ thống |
| Có tầm nhìn lâu dài cho tương lai | Quan sát đến kế hoạch ngắn hạn và trước mắt |

| Lãnh đạo | Quản lí |
|---|---|
| Phải hỏi và tự trả lời câu hỏi: *làm gì* và *tại sao?* | Phải thường xuyên hỏi và tự trả lời câu hỏi: *bao giờ* và *như thế nào?* |
| Tìm cách thay đổi điều luật, điều lệ, cơ chế, chính sách | Chấp nhận và tuân theo các điều luật, điều lệ, cơ chế |
| Tập trung cho các vấn đề của tương lai, hướng cái nhìn vào không giới hạn | Tập trung cho các vấn đề của hiện tại, để mắt vào các giới hạn |
| Phát hiện tầm nhìn và xây dựng chiến lược | Lập kế hoạch chi tiết và tiến độ thực hiện |
| Tìm kiếm sự thay đổi | Dự báo kết quả và ra quyết định |
| Chấp nhận rủi ro và mạo hiểm | Tránh rủi ro và mạo hiểm |
| Khuyến khích con người có thay đổi và sáng tạo | Động viên con người tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn |
| Sử dụng sự thuyết phục, quan hệ và ảnh hưởng giữa con người với con người | Sử dụng quyền lực và quan hệ cấp trên – cấp dưới |

Nếu dựa vào sự phân tích trên thì, "người quản lí" và "người lãnh đạo" là hai khái niệm khác nhau.

Tại Hội thảo khoa học bàn về sự lãnh đạo (1982), Wilpert cho rằng rất khó khăn trong việc chỉ ra sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lí. Ông nói: "Những người quản lí thường sử dụng một số chức năng của người lãnh đạo nhằm thực hiện vị trí, trách nhiệm của họ trong tổ chức". Ý kiến này của Wilpert được nhiều nhà tâm lí học quan tâm. Họ đặt vấn đề: Liệu có phải tất cả những người quản lí đều sử dụng các chức năng của người lãnh đạo không? Song tại cuộc hội thảo này, nhiều nhà nghiên cứu cho rằng có sự khác nhau giữa quản lí và lãnh đạo. Nhưng để nghiên cứu sự lãnh đạo thì phải nghiên cứu sự quản lí (Bussom, Larson, Vicars, Lombard, McCall, Stewart, 1982).

Theo John Kotter, về mặt hành vi, người lãnh đạo và người quản lí có những điểm khác nhau cơ bản sau:

| Người lãnh đạo | Người quản lí |
|---|---|
| Là người ra quyết định | Là người lập kế hoạch, xác định ngân sách |
| Là người sắp xếp nhân sự trong tổ chức | Là người tổ chức, hiện thực hoá quyết định nhân sự của người lãnh đạo (đưa các thành viên vào các vị trí của họ) |
| Là người thúc đẩy, tạo cảm hứng cho những người dưới quyền | Là người kiểm tra, giải quyết các vấn đề |

Theo John W. Gadner, cựu Bộ trưởng Y tế, Giáo dục và Phúc lợi Mĩ, người trực tiếp chỉ đạo dự án giáo dục về lãnh đạo tại Washington D.C. đã chỉ ra 5 đặc trưng cơ bản của những "nhà quản lí có khuynh hướng lãnh đạo" để phân biệt với những "nhà quản lí đơn thuần" là:

1) Có *tầm nhìn* dài hạn vượt xa các vấn đề diễn ra hàng ngày, hàng tháng, hàng quý.

2) Niềm đam mê của họ vượt ra ngoài phạm vi họ quản lí (chẳng hạn, họ muốn biết các phòng ban tác động lẫn nhau như thế nào?) và *ảnh hưởng của họ thường vượt ra ngoài lĩnh vực họ phụ trách.*

3) Đặc biệt *coi trọng tầm nhìn, các giá trị và động cơ thúc đẩy.*

4) Có *kĩ năng chính trị* có thể đối phó với những yêu cầu trái ngược của nhiều bộ phận cử tri.

5) Thường *không bằng lòng với hiện tại.*

Như vậy, nếu nhà quản lí đảm bảo cho chương trình và mục tiêu hành động của tổ chức được thực hiện thì nhà lãnh đạo *xây dựng tầm nhìn và tạo động lực cho mọi người.*

Theo Vũ Dũng, điểm chung lớn nhất của hai khái niệm này là ở chỗ những người quản lí và người lãnh đạo đều là những người *tổ chức hoạt động của tập thể để thực hiện những mục tiêu* đã đề ra. Họ đều là những người *có ảnh hưởng* đến những người thừa hành của tổ chức. Do vậy, người

quản lí và người lãnh đạo *có một số chức năng chung*. Chẳng hạn như các chức năng: kiểm tra, giám sát, thông tin...

### 2.2.2. Đặc điểm hoạt động của người quản lí

Nhà quản lí, dù ở cấp tổ chức nào đều phải có các hoạt động giống nhau mà kết quả cuối cùng là cho ra các quyết định quản lí và triển khai các quyết định đó trong thực tế hoạt động.

#### *2.2.2.1. Đặc điểm về hoạt động nhận thức*

Hoạt động nhận thức là quá trình thu nhận thông tin từ phía đối tượng.

Người quản lí là người đứng đầu tập thể. Với vị trí này, họ là những người nắm được khối lượng thông tin lớn nhất. Trong số các thông tin đến với người lãnh đạo có thông tin từ trên xuống dưới, có thông tin từ cơ quan ngang cấp, có thông tin từ dưới lên, và những thông tin từ bên ngoài xã hội có liên quan đến nhiệm vụ đơn vị, có những thông tin chỉ riêng cho người quản lí.

Như vậy, để xử lí một khối lượng thông tin, hoạt động nhận thức của người quản lí phải là một hoạt động có tác động nhanh, cường độ lớn và có tính cơ động cao.

Trong hoạt động nhận thức, phải chú ý những điểm sau đây:

– Phải trung thành với sự thật, phải có một sự dũng cảm để nhìn vào sự thật và thừa nhận sự thật đó. Nếu có sự can thiệp không đúng thẩm quyền hoặc áp đặt thì trong trường hợp này sẽ làm cho hiệu quả quản lí thấp, thậm chí tổn hại đến uy tín của người lãnh đạo.

– Phải sử dụng các phương pháp nhận thức như: phương pháp anket, phỏng vấn, nghiên cứu tài liệu, quan sát...

Hoạt động nhận thức của người quản lí là rất quan trọng, là điều kiện để đưa ra một quyết định mang tính khoa học và hợp pháp.

#### *2.2.2.2. Đặc điểm tâm lí của việc ra quyết định*

Về bản chất, quản lí là ra quyết định. Ra quyết định về bản chất là quá trình tư duy. Ra quyết định là nhằm đưa đối tượng quản lí từ trạng thái này sang trạng thái khác phù hợp với nhiệm vụ quản lí.

*– Các quyết định quản lí thường có những khía cạnh tâm lí sau đây:*

+ Quyết định với tính cách là một quá trình: Sự vận động từ chỗ không hiểu đến chỗ hiểu biết. Quá trình quyết định là quá trình tư duy, kết quả quyết định phụ thuộc vào độ sâu, bề rộng của tư duy người lãnh đạo.

+ Tính chất cá nhân của quyết định. Những quyết định mang tính cá nhân đòi hỏi người ra quyết định phải có tính quyết đoán cao, có tính độc lập, tính cương quyết.

+ Sự tác động qua lại của những người tham gia vào quá trình quyết định và sự tiếp nhận của họ khi thực hiện quyết định.

+ Sự tiếp nhận quyết định bởi những người thừa hành, với tính cách là chương trình hoạt động của người thừa hành.

+ Những hậu quả giáo dục của quyết định và ảnh hưởng của chúng đến quá trình phát triển xã hội.

Như vậy, trong quá trình ra quyết định, các yếu tố tâm lí như tư duy, tình cảm, ý chí, tâm trạng đều tham gia vào quá trình ra quyết định của người quản lí. Vì vậy, khi ra quyết định cần phải tính đến các yếu tố sau đây:

+ Phải nắm được đặc điểm tâm lí, nhất là nhu cầu, lợi ích, trình độ, tâm trạng và khả năng của những người sẽ thực hiện quyết định, những người có liên quan và chịu hậu quả của việc thực hiện quyết định.

+ Phải nắm chắc được đặc điểm tâm lí người tham gia vào việc ra quyết định, đảm bảo sự lựa chọn người tham mưu cho việc ra quyết định, phải khách quan, trung thực và thạo việc.

+ Phải quan tâm đến vai trò, trách nhiệm của nhóm phản biện, nhóm thẩm định. Những người tham gia vào nhóm này phải khách quan, trung thực, tránh chọn những người kém hơn, người dễ dãi và cùng êkíp, bè cánh.

+ Người ra quyết định và bản thân người lãnh đạo phải đặt mình vào vai trò của người thực hiện để xem xét, kiểm tra tính khả thi, tính trước những khó khăn, trở ngại phải giải quyết.

+ Kí và ban hành quyết định với tâm lí tự tin, nó chứng tỏ quyết định đã được chuẩn bị chu đáo, có chất lượng và khả năng thực thi.

*– Các yếu tố ảnh hưởng đến tính chất ra quyết định quản lí:*

+ Diễn biến của tình huống quản lí và hoàn cảnh tạo ra: Hoàn cảnh gấp gáp thì quyết định phải khẩn trương; hoàn cảnh phức tạp, khó khăn thì quyết định phải hết sức thận trọng.

+ Khả năng nhận thức tình huống của người lãnh đạo: Nhận thức mà không đầy đủ, phân tích không kĩ dẫn đến quyết định sai lầm.

+ Sự tác động qua lại của những người tham gia vào quá trình ra quyết định: Nếu những người tham gia vào quá trình ra quyết định nhất trí cao thì quyết định thường mang tính tích cực, ngược lại thì thiếu tích cực.

+ Đặc điểm tâm lí của người ra quyết định: Khí chất, tính cách, năng lực của chủ thể có có ảnh hưởng trực tiếp tới quá trình ra quyết định.

*– Những điều kiện để đảm bảo hiệu quả của những quyết định:*

Những quyết định được dựa vào không chỉ theo những luận cứ kinh tế, kĩ thuật, luật pháp mà còn dựa vào những tiêu chuẩn tâm lí.

+ Phải làm cho người dưới quyền tin là quyết định thực sự có căn cứ.

+ Quyết định phải mang tính kịp thời.

+ Tính đúng đắn và tính nghiêm minh của quyết định.

+ Tính khả thi của quyết định.

#### *2.2.2.3. Đặc điểm hoạt động tổ chức thực hiện quyết định*

Đặc điểm của hoạt động tổ chức thực hiện quyết định biểu hiện ở chỗ: công tác tổ chức của người quản lí. Ở đây không phải là hoạt động của bản thân mình mà là hoạt động của nhiều người khác gây tác động đến nhiều người khác để họ làm chủ được mình, có thái độ khẩn trương với tập thể. Do vậy, ý chí của người quản lí luôn gây tác động trực tiếp đối với người xung quanh và với đối tượng quản lí.

*– Truyền đạt quyết định:*

Việc truyền đạt quyết định làm cho người thực hiện hiểu rõ nhiệm vụ được giao. Vì vậy, việc truyền đạt quyết định vừa làm cho người thực hiện nhận thức, vừa phải gây ở họ những cảm xúc nhất định sao cho họ huy động được mọi tiềm năng hoạt động của mình.

Những yêu cầu tâm lí khi truyền đạt quyết định:

+ Người lãnh đạo không chỉ thông báo cho người thực hiện quyết định hiểu đúng nội dung cơ bản của quyết định mà phải thuyết phục họ quyết định đó là đúng đắn, cần thiết.

+ Người lãnh đạo nên tránh những biểu hiện xúc cảm không cần thiết ảnh hưởng đến tâm lí của người thực hiện như sự lo lắng, sự vui mừng, khi quyết định không có lợi hoặc có lợi cho họ.

+ Hình thức, phương pháp truyền đạt quyết định phải phù hợp với đặc điểm tâm lí người thực hiện, cần phải nắm được đặc điểm nhân cách của từng người.

+ Khi truyền đạt quyết định không nên tạo ra sức ép quá mức, gây tình trạng căng thẳng trong tư tưởng và giảm tính sáng tạo.

*– Phân công nhiệm vụ:*

Nguyên tắc lựa chọn người là xuất phát từ yêu cầu công việc để chọn người "đặt người, đúng việc". Khi triển khai thực hiện quyết định lựa chọn người thực hiện thì phải giao việc cho họ thật cụ thể, rõ ràng. Giao việc đúng thời gian, quyền hạn tương ứng. Phải hoàn toàn tin tưởng họ mới khuyến khích họ chủ động và sáng tạo trong công việc.

Cung cấp những phương tiện cần thiết cho người thừa hành và tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp cho hiệu quả lao động.

*– Động viên cá nhân và tập thể thực hiện quyết định:*

Người quản lí phải xuất hiện đúng lúc và đúng nơi cần thiết trong quá trình tổ chức thực hiện quyết định. Đây là điều kiện cần thiết để giải quyết kịp thời khó khăn, động viên khuyến khích kịp thời những sáng kiến. Nó chứng tỏ người quản lí thạo việc, sâu sát, thương yêu và thông cảm với người dưới quyền.

Trong quá trình triển khai thực hiện quyết định việc tổ chức sẽ gặp một loạt các yếu tố cản trở tâm lí cần khắc phục:

+ Đó là sức ỳ về thói quen, vì vậy việc thực hiện đó sẽ gặp phải những sự chống đối về tâm lí của bản thân những người thừa hành muốn duy trì nếp sinh hoạt cũ.

+ Sự chậm trễ trong việc nắm bắt tư tưởng mới, phải có thời gian để tiếp cận làm quen đối với người thừa hành.

+ Nghệ thuật truyền quyết định của người lãnh đạo là một yếu tố ảnh hưởng đến việc tổ chức thực hiện quyết định.

#### *2.2.2.4. Đặc điểm kiểm tra và đánh giá việc thực hiện quyết định*

Kiểm tra giữ vị trí đặc biệt trong số nhiều biện pháp nhằm đảm bảo thực hiện quyết định. Nó là một trong những yêu cầu của người lãnh đạo, đồng thời cũng là một biện pháp động viên, khuyến khích người thừa hành nhiệm vụ.

Nhiệm vụ của công tác kiểm tra là:

– Khái quát toàn cảnh việc thực hiện quyết định.

– Kịp thời phát hiện và uốn nắn những lệch lạc của người thừa hành để hoạt động đi đúng hướng.

– Kịp thời phát hiện những khó khăn và những vấn đề nảy sinh cản trở quá trình thực hiện quyết định.

Hoạt động kiểm tra thực hiện những chức năng là:

– Chức năng liên hệ ngược.

– Chức năng định hướng hoạt động.

– Chức năng động viên khuyến khích.

Kiểm tra không phải để phát hiện những thiếu sót và kèm theo chế tài, mà chính là phát hiện ra những nguồn lực còn chưa khai thác hết để thuyết phục, động viên tư tưởng người dưới quyền và phát huy tối đa các nguồn lực đó. Hiệu quả của công tác kiểm tra chỉ được tốt khi người thực hiện nhiệm vụ coi kiểm tra là hình thức giúp đỡ về nghiệp vụ và nâng đỡ tinh thần cho họ, từ đó xây dựng mối quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa người kiểm tra và người bị kiểm tra. Làm tốt công tác kiểm tra và đánh giá việc thực hiện sẽ góp phần làm cho công tác lãnh đạo, quản lí có hiệu lực và hiệu quả.

### 2.2.3. Các dạng hoạt động của người quản lí

Hoạt động cơ bản của người quản lí được chia thành nhiều loại khác nhau, căn cứ vào các khía cạnh khác nhau của hoạt động quản lí.

– Căn cứ vào kĩ năng quản lí, ta có các dạng hoạt động:

+ Nhận thức.

+ Giao tiếp (cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp).

+ Hoạt động chuyên môn.

– Căn cứ vào chu trình quản lí và tổ chức thực hiện quyết định quản lí, ta có các dạng hoạt động:

+ Ra quyết định.

+ Tổ chức thực hiện quyết định.

+ Kiểm tra việc thực hiện quyết định.

+ Tổng kết, đánh giá, thực hiện quyết định.

Căn cứ vào đối tượng, mục đích, động cơ, hành động và kết quả, người ta chia hoạt động của người lãnh đạo thành bốn đơn vị lí thuyết có liên quan chặt chẽ với nhau. Đó là:

+ Nhận thức.

+ Ra quyết định.

+ Tổ chức thực hiện.

+ Kiểm tra và đánh giá việc thực hiện.

– Trên cơ sở phân tích cơ cấu hoạt động của người lãnh đạo, quản lí, người ta đã xác định một số dạng hoạt động cơ bản sau đây:

+ Lập kế hoạch.

+ Tổ chức.

+ Lãnh đạo.

+ Kiểm tra.

– Nếu căn cứ vào hoạt động ra quyết định của người quản lí, ta có các dạng hoạt động:

+ Hoạt động nhận thức trong quá trình chuẩn bị ra quyết định.

+ Hoạt động ra quyết định quản lí.

## 2.3. GIAO TIẾP TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÍ

### 2.3.1. Khái niệm giao tiếp

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về giao tiếp. Song, các định nghĩa đều hướng tới: Giao tiếp là hoạt động trao đổi thông tin để nhận biết và tác động lẫn nhau trong quan hệ giữa người với người để đạt được mục đích nhất định. Trong hoạt động quản lí giáo dục, đó là sự tương tác thông tin giữa chủ thể quản lí và khách thể quản lí nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

Vì vậy, giao tiếp có bản chất là:

– Một quá trình hai chiều, tức là cả người gửi và người nhận đều thực hiện hai chức năng (phát tin và nhận tin).

– Một quá trình hoạt động tâm lí hết sức phức tạp, các yếu tố trong quá trình giao tiếp đều động và trải qua ba nội dung tâm lí: (1) trao đổi thông tin, tiếp xúc tâm lí; (2) hiểu biết lẫn nhau, rung cảm; (3) tác động và ảnh hưởng lẫn nhau.

Nếu không thực hiện tốt hoặc không thực hiện đủ cả ba nội dung tâm lí đó thì sẽ làm cho quá trình giao tiếp kém hiệu quả.

Trong một cơ quan hay tổ chức, giao tiếp có thể hiểu là: *Giao tiếp là xác lập mối quan hệ và tiếp xúc giữa con người với nhau trong phạm vi công việc nhằm thoả mãn những nhu cầu nhất định của cá nhân và tổ chức.*

### 2.3.2. Ý nghĩa của giao tiếp trong hoạt động quản lí

– Là cơ sở để ra quyết định quản lí và để tổ chức thực hiện quyết định.

– Biết đối tác để điều hành công việc.

– Giao tiếp còn là một công cụ sắc bén để tạo ra các mối quan hệ trong quản lí, trong kinh doanh, trong kí kết hợp đồng.

– Trong quản lí, nếu người lãnh đạo biết giao tiếp sẽ đoàn kết được các cộng sự, tạo ra một bầu không khí tâm lí thuận lợi trong tổ chức, tạo ra mối quan hệ gần gũi thân mật giữa cấp trên và và cấp dưới; trên cơ sở đó mới tác động mạnh tới từng cá nhân trong tổ chức, nâng cao uy tín của mình.

### 2.3.3. Các hình thức giao tiếp cơ bản trong hoạt động quản lí

– Căn cứ vào khoảng cách giao tiếp:

+ Giao tiếp trực tiếp:

Là hình thức giao tiếp thông dụng nhất. Các đối tượng thường gặp gỡ nhau và thường dùng công cụ ngôn ngữ cũng như phi ngôn ngữ trao đổi với nhau những thông tin nhất định. Cách giao tiếp này đạt được hiệu quả tốt nhất và nhanh nhất.

+ Giao tiếp gián tiếp:

Qua phương tiện trung gian như văn bản thư từ, sách báo, điện thoại, tivi, chat, phương tiện kĩ thuật nghe nhìn hoặc môi giới qua một người khác...

– Căn cứ vào tính chất và quy cách giao tiếp:

+ Giao tiếp chính thức:

Giao tiếp ấn định theo pháp luật, theo một quy trình đã được các tổ chức thừa nhận như hội họp, học tập, mít tinh, loại này trong công tác quản lí chiếm một tỉ lệ rất cao. Cấp càng cao hội họp càng nhiều. Thắng lợi hay thất bại cũng phần lớn do loại hình này trong công tác quản lí.

+ Giao tiếp không chính thức:

Là loại hình giao tiếp không có quy định nào cả, mang tính chất cá nhân. Loại hình này trong công tác quản lí ngày nay cũng hay sử dụng để tạo ra bầu không khí đầm ấm, vui tươi, thân mật, hiểu biết lẫn nhau, tạo thuận lợi hoặc hỗ trợ cho quản lí.

– Căn cứ vào phương tiện giao tiếp:

+ Giao tiếp bằng ngôn ngữ: Ngôn ngữ nói và ngôn ngữ viết.

+ Giao tiếp phi ngôn ngữ: Ánh mắt, nét mặt, điệu bộ, cử chỉ.

### 2.3.4. Mạng lưới giao tiếp trong hoạt động quản lí

– Giao tiếp từ trên xuống dưới:

Trong nội bộ tổ chức, thông tin đi từ cấp cao xuống cấp thấp: từ thủ trưởng tới nhân viên, từ những người lập kế hoạch chính sách đến những người thực hiện kế hoạch.

Loại hình này bao gồm việc hướng dẫn công việc, giải thích những yếu tố cơ bản của công việc, phản hồi về việc thực hiện công việc, và cho nhân viên

biết nhà quản lí tổ chức cần gì ở họ, khuyến khích sự tham gia, động viên gây cảm tình, cảm hứng.

Một trong những nguy hiểm của loại hình giao tiếp này là thất thoát thông tin ở mỗi cấp, nghĩa là thông tin có thể bị cắt xén hoặc bị bóp méo.

– Giao tiếp từ dưới lên trên:

Bao gồm việc đưa ra ý kiến phản hồi lên cấp trên về những cảm nhận công việc của mình, cung cấp ý kiến và phản ứng đối với những gì đã được giao tiếp xuống. Đây cũng là cách chủ yếu để thông báo cho cấp trên về những vấn đề nảy sinh và những thay đổi cần có. Cấp dưới có thể báo cáo cấp trên về chính bản thân họ, đồng nghiệp bằng văn bản hoặc bằng lời qua kênh giao tiếp khác nhau.

Giao tiếp từ dưới lên trên một cách chính xác sẽ giúp cho nhà quản lí có được những thông tin về tình cảm, nhận thức của cấp dưới, giúp họ phát hiện ra những người có triển vọng hay chậm tiến, chuẩn bị cho một dòng giao tiếp khác từ trên xuống có hiệu quả hơn.

Khó khăn lớn nhất phải vượt qua trong giao tiếp từ dưới lên trên là vấn đề tin cậy. Nếu dựa vào sự tin tưởng lẫn nhau giữa hai bên thì giao tiếp từ dưới lên mới thật đáng tin cậy.

– Giao tiếp hàng ngang:

Giao tiếp hàng ngang là giao tiếp giữa các bộ phận cùng cấp, sự phối hợp cá nhân và các bộ phận cùng cấp trong tổ chức, là giao tiếp giữa các đồng nghiệp để điều phối công việc, chia sẻ thông tin, giải quyết các vấn đề hỗ trợ các đồng nghiệp.

Loại giao tiếp này trở nên quan trọng khi tổ chức trở nên rộng lớn hơn, phức tạp hơn và được chuyên môn hoá cao hơn.

### 2.3.5. Uy tín trong giao tiếp của người quản lí

Uy tín là lòng tin của chủ thể giao tiếp đối với đối tượng giao tiếp, có 5 nhân tố chi phối đến uy tín.

– Uy tín trên địa vị thứ bậc: Uy tín ban đầu có khuynh hướng tăng cao nếu địa vị người giao tiếp cao hơn địa vị người tham gia giao tiếp.

– Thiện chí: Người có quan hệ cá nhân tốt có thể có uy tín ban đầu cao hơn người đang tham gia giao tiếp.

– Sự thành thạo chuyên môn.

– Hình ảnh: Nếu hấp dẫn về mặt nào đó thì uy tín có khuynh hướng tăng cao.

– Tính trung thực.

Đồng thời, uy tín cũng phụ thuộc vào các yếu tố như:

– Kiến thức chuyên môn.

– Thực tế.

– Đạo đức.

– Phương pháp giao tiếp.

### 2.3.6. Một số lưu ý về giao tiếp đối với người quản lí

* *Trong tiếp khách:*

Tiếp khách là một loại hình giao tiếp quan trọng của người quản lí. Nó chiếm khoảng 10 – 15% thời gian của nhà quản lí (dẫn theo Nguyễn Ngọc Hiến, 2006). Có nhiều loại khách: Cấp trên, người xin việc, khách tham quan, đối tác kí kết hợp đồng... Cho nên, người lãnh đạo – quản lí cần chú ý đến một số vấn đề dưới đây khi tiếp khách:

– Địa điểm tiếp khách:

Địa điểm cần khang trang, sạch sẽ để tạo ấn tượng tốt đẹp, nếu cần phải mượn một địa điểm tốt nhất để gây uy tín. Trong phòng cần trang bị đầy đủ tiện nghi cần thiết như bàn, ghế, sa lông, cây cảnh. Đây là bộ mặt của tổ chức.

– Thời gian tiếp khách:

Thời gian tiếp khách cần có sự ấn định ngày giờ sao cho chính xác, vừa đủ, không nên kéo dài mà tốn thời gian vô ích. Nếu mời dự tiệc cũng cần có lịch trình rõ ràng, không tuỳ tiện mà hỏng các công việc khác.

– Lễ nghi giao tiếp:

+ Chào hỏi lịch sự là hỏi cả họ tên, chức danh nếu có.

+ Chủ nhà phải chủ động chào, bắt tay mời khách ngồi ngay.

+ Không nên vừa bước vào nói chuyện đã đưa ngay thư tín, quà biếu mang theo. Chọn thời cơ đúng lúc. Đó là lúc đã có sự đồng cảm, vui vẻ, đầy thiện ý.

+ Chủ nhà chủ động mở đầu đàm thoại, đàm phán để tranh thủ thời gian.

+ Duy trì trạng thái vui vẻ trong suốt thời gian tiếp khách, không nên làm việc khác và tỏ ra thờ ơ, không chú ý nghe khách nói.

+ Luôn luôn làm chủ xúc cảm của mình. Nếu buồn, tức giận mà cảm thấy không thể chịu được thì đưa ra một lí do nào đó để kết thúc sớm cuộc gặp gỡ, tránh những hành vi thô thiển có thể xảy ra.

+ Thuật nghe, nói: Mắt nhìn vào họ, thỉnh thoảng gật đầu, mỉm cười để khuyến khích họ nói, chớ ngắt quãng. Đôi khi có những câu hỏi gợi ý để họ nói tiếp nhằm khai thác thông tin.

+ Tránh những cử chỉ bất nhã như lơ đãng nhìn ra nơi khác, nhổ râu, gãi tai, ngoảnh đi nơi khác, ngồi gác chân lên ghế... Nếu có điện thoại thì xin lỗi mới nghe, nhưng đừng nói quá dài.

+ Chú ý trang phục, mặt mũi cho sạch sẽ, lịch sự thể hiện sự tôn trọng khách và tôn trọng mình.

+ Nếu khách ít tuổi, học vị thấp hơn thì không nên kiêu căng mà nên khiêm tốn để cho khách nể phục.

+ Kết thúc buổi gặp gỡ nên bắt tay, chào.

+ Nên nói vừa phải, không nên nói nhiều sẽ hớ hênh.

+ Tuyệt đối không đệm vào từ nói tục, từ tiếng nước ngoài.

+ Không nên tỏ ra bịn rịn quá lâu. Tuỳ theo khách mà tiễn ra tận xe, tận cửa hay sân bay.

+ Không nên hỏi tuổi tác, tình trạng hôn nhân và hoàn cảnh riêng.

* *Không có định kiến trong giao tiếp:*

Định kiến là thái độ mang tính tiêu cực, bất hợp lí đối với nhóm hoặc các thành viên của nhóm. Khi nói định kiến là thái độ bất hợp lí, tiêu cực, điều này thể hiện qua một số khía cạnh sau đây:

– Thái độ này được dựa trên nguyên nhân sai lầm hoặc thiếu logic. Chẳng hạn, trong một cơ quan, một số thành viên bị mất việc không phải là do họ lười biếng mà tư cách của những cá nhân đó bị người quản lí định kiến.

– Thái độ bất hợp lí vì nó không được tất cả các thành viên của nhóm hoặc các nhóm chấp nhận.

– Thái độ này dựa trên những niềm tin, thông tin không đúng.

– Thái độ có thể bất hợp lí vì nó phụ thuộc vào thái độ thiếu khách quan của người quản lí nhóm trong đối xử với thành viên của nhóm.

Định kiến thường mang tính giai cấp, tính dân tộc và giới tính.

Vì vậy, trong giao tiếp với các thành viên trong tổ chức, người lãnh đạo – quản lí không nên có thái độ định kiến.

** Lưu ý về tâm thế trong giao tiếp:*

Các nhà tâm lí xã hội cho rằng, tâm thế là sự định hướng con người đến một đối tượng, vật thể nhất định – tâm thế là những yếu tố tâm lí bên trong thúc đẩy sự sẵn sàng chờ đón những cái gì đó có thể xảy ra.

Tâm thế là sự định hướng của con người đến các vật thể, sự việc nhất định làm cho con người phủ định hay thừa nhận chúng. Đó là khuynh hướng hai mặt của tâm thế, cùng một con người, một sự việc nhưng sự định hướng khác nhau sẽ cho ta nhận xét khác nhau, cách giao tiếp ứng xử khác nhau. Đó là khuynh hướng hai mặt của tâm thế mà đôi khi con người không ý thức được. Thái độ với khách thể như thế thường mang tính chất tình huống, thời điểm song nó có thể định hình và trở thành mãn tính.

Vì vậy, đối với người cán bộ quản lí cần lưu ý giảm bớt mức độ phụ thuộc vào các thời điểm ngẫu nhiên mang tính chất tình huống trong các hoạt động lãnh đạo của mình.

Như vậy nhìn chung tâm thế xuất hiện dưới sự tác động của những nhân tố bên trong và bên ngoài tương hợp với nhau. Tâm thế có cường độ lớn hơn so với các loại khác – là cơ sở của hành động tương ứng. Tâm thế được định hình và giữ vị trí trung tâm trong cấu trúc của nhân cách. Người lãnh đạo cần phải làm chủ tâm trạng cảm xúc của mình, tránh tình trạng thiếu khách quan trong giao tiếp – ứng xử, nhất là đối với cấp dưới.

## 2.4. BẢN CHẤT CỦA QUẢN LÍ GIÁO DỤC

Từ các đặc điểm của hoạt động quản lí đã phân tích ở trên, có thể phân tích và xác định các góc độ khác nhau của bản chất quản lí giáo dục, làm cơ sở phân tích những khía cạnh tâm lí liên quan:

Quản lí thực chất là quản lí con người. Con người quyết định tất cả. Nguyên nhân của mỗi sự thành bại đều có nguồn gốc sâu xa từ công tác cán bộ và giải quyết các mối quan hệ giữa những con người với nhau. Thực chất của quản lí con người là quá trình: tổ chức – quản lí (điều hành) – lãnh đạo.

Quản lí gắn liền với thông tin, thông tin là nguyên liệu của quản lí. Thực chất quản lí là quá trình thu thập, xử lí, truyền đạt và lưu trữ thông tin, nên chất lượng và hiệu quả của thông tin quyết định chất lượng hiệu quả quản lí. Người quản lí và lãnh đạo tài năng trước hết và quan trọng nhất phải biết tổ chức tốt nhất công tác thông tin cho chính mình. Giao tiếp là điều kiện quan trọng của hoạt động quản lí và truyền đạt, tiếp nhận thông tin.

Quản lí phải phù hợp với môi trường. Điều kiện của môi trường ảnh hưởng trực tiếp đến yêu cầu và giải pháp quản lí. Người lãnh đạo không được cứng nhắc, giáo điều và áp đặt cơ chế quản lí, phải nắm vững và đối phó linh hoạt với mọi biến đổi của môi trường.

Nếu đứng trên quan điểm tiếp cận hệ thống trong quản lí giáo dục, quản lí nhà trường như một khoa học, không những phải xem xét chủ thể quản lí phải làm những gì, mà còn phải xem xét những tác động từ các chủ thể quản lí hướng vào đâu. Nói cách khác, cần phải xem xét tới các thành tố của một hệ thống chịu sự tác động của chủ thể quản lí. Có hai cách xem xét hệ thống trên phương diện quản lí vĩ mô và quản lí vi mô:

– Theo phương diện quản lí tầm vĩ mô, cần quản lí 6 yếu tố chủ yếu: nhà trường, giáo viên, cơ sở vật chất, học sinh, tài chính và quá trình sư phạm.

– Theo phương diện quản lí vi mô, thực chất quản lí nhà trường là quản lí các thành tố của quá trình sư phạm: mục tiêu dạy học, nội dung dạy học, phương pháp dạy học, giáo viên, học sinh, cơ sở vật chất – thiết bị dạy học, hình thức dạy học và kết quả dạy học (tổ chức kiểm tra, đánh giá kết quả dạy học).

Nếu đứng trên quan điểm hệ thống, điều khiển học và quản lí theo mục tiêu, quản lí là quá trình xử lí "đầu vào" và "đầu ra". Thông thường đã trở thành tự nhiên: đầu ra của hệ thống này, ngay tức khắc trở thành đầu vào của hệ thống kia ở quá trình quản lí tiếp theo. Chu kì quản lí lặp đi lặp lại liên tục.

Kinh nghiệm cho thấy, quản lí phải xuất phát, nắm vững, quán triệt các quy luật của vấn đề đặt ra. Vấn đề đặt ra gắn liền với thực trạng hiện thực của hệ thống, nó được ý thức đầy đủ, đúng đắn qua đầu vào. Các yếu tố nghiệp vụ của quản lí gắn bó hữu cơ, hài hoà, ăn khớp với nhau từ mục tiêu, nguyên tắc, chức năng, phương pháp, cơ cấu tổ chức và cán bộ. Các nội dung tâm lí trong giáo trình cũng được tập trung vào những nội dung chủ yếu này.

## CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 2

1. Phân tích bản chất của hoạt động quản lí dưới góc độ Tâm lí học quản lí và Quản lí giáo dục.
2. So sánh lãnh đạo và quản lí, người lãnh đạo và người quản lí.
3. Giao tiếp là gì? Tại sao hoạt động quản lí – lãnh đạo được tiến hành chủ yếu thông qua giao tiếp? Hãy khẳng định vai trò của giao tiếp đối với hiệu quả của hoạt động quản lí.
4. Thế nào là người quản lí giỏi? Thế nào là nhà lãnh đạo tài ba?

# CHƯƠNG 3
# Quyền lực trong lãnh đạo

*Tóm tắt chương*

Chương 3 cung cấp cho người học những vấn đề cơ bản như: Quan niệm chung về quyền lực lãnh đạo; Phân loại quyền lực lãnh đạo; Cơ sở của quyền lực lãnh đạo và định hướng phát triển quyền lực lãnh đạo cho chủ thể quản lí.

*Mục tiêu của chương*

- **Kiến thức:** *Hiểu rõ* về quyền lực lãnh đạo và vai trò của nó; *Phân tích* bản chất của các loại quyền lực lãnh đạo; *Đánh giá* được vị trí, vai trò của quyền lực lãnh đạo để định hướng ứng dụng phát triển quyền lực lãnh đạo cho bản thân.
- **Kĩ năng:** *Nhận diện* được các loại quyền lực lãnh đạo trong tình huống cụ thể của giáo dục; *Thực hành để có kĩ năng* sử dụng quyền lực lãnh đạo theo cấp vị; *Định hình* được quyền lực của cá nhân trong nhóm.
- **Thái độ:** *Tiếp nhận* các nhiệm vụ học tập một cách chủ động; *Chủ động, tích cực* rèn luyện để phát triển quyền lực lãnh đạo.

## 3.1. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO

### 3.1.1. Khái niệm quyền lực

Thuật ngữ "quyền lực" được sử dụng rộng rãi trong quản lí và lãnh đạo. Bởi vì quản lí và lãnh đạo đều xảy ra trong quan hệ quyền lực. Khái niệm quyền lực có thể định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Joseph Samuel Nye, Jr. (1937)– Học giả đại học Harvard – Mỹ đưa ra một định nghĩa "quyền lực là khả năng để thực hiện mọi việc và... tác động đến những người khác để có được những kết quả mà chúng ta mong muốn", nhưng nó cũng có thể được định nghĩa theo các chủ thể có quyền lực. Điều này yêu cầu có đặc điểm về "phạm vi quyền lực" và "lĩnh vực quyền lực". Cuối cùng là định nghĩa hành vi hoà hợp với định nghĩa được đưa ra trong từ điển. Tuy nhiên, định nghĩa này không đủ bởi nó truyền cảm hứng cho các phương pháp đo lường quyền lực định tính tập trung vào các kết quả, chứ không tập trung vào khả năng. Những nỗ lực chính trị giải quyết sự tập trung này đơn giản là về các nguồn sức mạnh. Tuy vậy, Nye cho rằng điều này cũng khó giải quyết ngay cả khi bất chấp khả năng định lượng quyền lực xét theo các biến số đo lường. Về bản chất, sự tập trung vào các dạng quyền lực hữu hình đánh giá thấp quyền lực mềm, và bỏ qua thực tế về sự chuyển đổi quyền lực: các nguồn lực không phải lúc nào cũng đem lại kết quả hành vi mong muốn. Do vậy, nghịch lí về các định nghĩa dựa trên nguồn lực cho thấy rằng ngay cả những quốc gia hùng mạnh nhất cũng không thể luôn có được những kết quả mà họ mong muốn. Với nhu cầu gây tác động tới kết quả hơn là quan tâm tới các nguồn lực, Nye chấp nhận định nghĩa như trước đây là tối ưu.

Russell[1] định nghĩa quyền lực là "sự tạo ra những hiệu quả mong muốn". Bierstedt[2] định nghĩa quyền lực là "khả năng sử dụng động lực". Wrong giới hạn quyền lực trong sự kiểm soát có chủ định và hữu hiệu những người khác. French[3] quan niệm quyền lực mà một cá nhân có được

---

[1] Bertrand Russell (1872 – 1970) – triết gia, logic học người Anh.

[2] Bierstedt, Robert (1913 – 1998) – nhà xã hội học người Mỹ (1974) – Power and Progress: Essays on Sociological Theory. MC Graw – Hill.

[3] French (1912 – 1995) – giáo sư đại học Michigan cùng với Bertram Raven, viết về "Cơ sở của quyền lực"

đối với người khác là "bằng động lực tối đa mà người đó tạo ra đối với người khác trừ đi động lực tối đa mà người khác có thể có được theo hướng ngược lại". Dahl[1] lại coi một người có quyền lực khi bắt người khác phải làm điều gì đó còn người khác thì không thể bắt buộc ngược trở lại.

**Quyền lực** là khả năng gây ảnh hưởng tới các quyết định cá nhân hay tập thể. Chẳng hạn, một người nắm giữ quyền lực có thể buộc một nhân viên dưới quyền mình phải đảm bảo tiến độ công việc chung, bất kể bản thân anh ta có muốn hay không.

Khía cạnh quan trọng nhất của quyền lực là sự phụ thuộc. Sự phụ thuộc của một người vào người khác càng lớn bao nhiêu thì quyền lực của người thứ hai đối với người thứ nhất càng mạnh bấy nhiêu.

Một người có thể có quyền lực đối với người khác chỉ khi người đó kiểm soát cái mà người kia muốn. Chẳng hạn, nếu tiền ăn học của một cá nhân nào đó hoàn toàn do một người anh cung cấp, khi đó người anh sẽ có quyền lực, bởi vì có sự phụ thuộc về tài chính trong quan hệ anh – em. Nhưng khi người đó ra trường, có công ăn việc làm và có thu nhập ổn định, quyền lực của người anh có thể sẽ giảm đi đáng kể.

Tính phụ thuộc có quan hệ tỉ lệ nghịch với các nguồn cung ứng thay thế. Khi một người sở hữu bất cứ thứ gì mà những người khác đòi hỏi nhưng chỉ riêng người đó có quyền kiểm soát, thì khi đó người chủ sở hữu lập tức có quyền lực bởi vì những người khác phụ thuộc vào anh ta. Ngược lại, nếu một cái gì đó có dồi dào, việc sở hữu nó sẽ không làm tăng quyền lực. Nếu mọi người đều thông minh, thì sự thông minh sẽ không đem lại cho ai lợi thế.

Mặc dù đã nghiên cứu rất nhiều về quyền lực, nhưng cho tới nay, các nhà khoa học chính trị vẫn chưa đi đến thống nhất về định nghĩa quyền lực, hay nói cách khác là chưa có một định nghĩa nào về quyền lực được gọi là hoàn chỉnh. Ngay cả A. Toffler[2] khi viết cuốn *Thăng trầm quyền lực* cũng chưa đưa ra được một định nghĩa đầy đủ về quyền lực. Ở đó, ông không đi vào giải thích mặt bản thể luận và nhận thức luận, có nghĩa là không cố gắng

[1] Dahl (sinh năm 1915) – giáo sư đại học Yale.

[2] Học giả, nhà tương lai học người Mỹ.

đi tìm định nghĩa hay trả lời cho câu hỏi nó đã được nhận thức như thế nào, mà chủ yếu đề cập đến vai trò, giá trị, sự tác động và những ảnh hưởng của nó trong đời sống xã hội của con người. Ông cũng xác định vai trò, vị trí của từng loại quyền lực trong xã hội. Cho nên chúng ta dễ nhận thấy rằng ông không có một khái niệm nào hoàn chỉnh về vấn đề quyền lực. Bởi lẽ, về mặt khái niệm, vấn đề này cũng đã được cày xới khá bài bản rồi, công việc của ông là tiếp tục triển khai nó ở góc độ khác – góc độ giá trị, tác động. Vì vậy, có thể nói cách tiếp cận vấn đề quyền lực trong tư tưởng về quyền lực của ông là ở mặt giá trị luận. Đây cũng là một sự thể hiện của khuynh hướng phi cổ điển.

Tuy chưa đưa ra được một khái niệm hoàn chỉnh, nhưng Toffler cũng đã chấm phá một vài nét căn bản về quyền lực. Trước hết, ông khẳng định: "Quyền lực là một trong các hiện tượng xã hội cơ bản nhất, và nó được gắn liền với bản chất thật sự của vũ trụ". Ở một chỗ khác ông viết: "Quyền lực, cái mà chúng ta dùng để định nghĩa những phép tắc liên hệ giữa cá nhân và quốc gia, ngày nay lại cũng tự động thay đổi định nghĩa rồi". Để đưa ra một định nghĩa ông lại cho rằng quyền lực là: "sự khống chế giữa con người đối với con người... Hình thức quyền lực mà lột trần ra, tất nhiên là bao gồm bạo lực, của cải và tri thức, buộc kẻ khác phải hành động theo ý của ta". Khi phân tích mức độ quan trọng giữa chất và lượng của quyền lực trong phần những biến đổi của quyền lực toàn cầu, ông viết: "quyền lực như chúng ta thấy, không phải chỉ là vấn đề có bao nhiêu (số lượng) mà còn là có tốt không, nghĩa là chất và lượng của quyền lực đều quan trọng như nhau. Hơn nữa, quyền lực của một quốc gia không phải chỉ căn cứ vào quyền lực quốc gia khác để quy định, mà chính là liên hệ chặt chẽ với bản thân mục đích của nó".

Như vậy, qua một số quan điểm trên đây về quyền lực có thể khái quát tư tưởng của A. Toffler như sau: Quyền lực là những phép tắc liên hệ giữa cá nhân với quốc gia, là sự khống chế giữa con người với con người, buộc kẻ khác phải hành động theo ý của ta.

Tư tưởng này của A. Toffler cũng thống nhất với tư tưởng của một số học giả khác. Nhà chính trị học người Mĩ K. Dantra cho rằng nắm quyền lực

là buộc người khác phải phục tùng. Có học giả lại coi quyền lực là khả năng đạt tới kết quả nhờ một hành động phối hợp. Theo *Từ điển bách khoa triết học Xô viết,* "Quyền lực là khả năng thực hiện ý chí của mình có tác động đến hành vi, phẩm hạnh của người khác nhờ một phương tiện nào đó, như uy tín, quyền hành nhà nước, sức mạnh".

Quyền lực là cái biểu hiện trong xã hội, trong một quan hệ nhất định mà một người hay một nhóm người có thể buộc người khác phải phục tùng. Nói cách khác, quyền lực là cái mà ai sở hữu nó thì có thể điều khiển hành vi của người khác vì lợi ích của họ.

### 3.1.2. Bản chất của quyền lực

Bản chất của quyền lực mang tính đa diện. Một mặt nó cần thiết cho cộng đồng như một tất yếu của tổ chức. Từ khi tính loài được thiết lập, con người muốn có hành động mang lại lợi ích cá nhân hay lợi ích cộng đồng, bao giờ cũng xuất hiện quan hệ chỉ huy – phục tùng. Tuy nhiên, cần phải thấy rằng, người ra lệnh không phải lúc nào cũng là người có ưu thế về sức mạnh tiền bạc hay địa vị xã hội nào đó.

Theo quan điểm mácxít, nếu quyền lực trong xã hội biểu hiện theo quan hệ chỉ huy – phục tùng thì tính đa dạng của quan hệ đó (ai chỉ huy, ai phục tùng) bắt nguồn từ sự đa dạng của tồn tại xã hội dưới hình thức các cộng đồng. Đó là trong xã hội đã hình thành vô số những nhóm người khác nhau, khó mà kể hết được. Quyền lực hiện diện trong quan hệ về thế hệ giữa lớp người già và lớp người trẻ, giữa những người có tiền bạc, tài sản và những người nghèo khổ, giữa quan lại và thứ dân. Ngay cả trong gia đình, không thể không xuất hiện sự phục tùng và chỉ huy phụ thuộc vào thế giới để tạo ra chế độ mẫu hệ hay phụ hệ, phụ thuộc vào sức mạnh để nói quan hệ theo người chồng hay người vợ, phụ thuộc vào kinh tế để biết ai là chủ gia đình...

Quyền lực là một vấn đề của nhận thức, nghĩa là nó dựa vào nhận thức của cấp dưới về quyền lực. Chính nhận thức của người khác về quyền lực đã tạo cho con người khả năng tác động. Với quyền lực, bạn không chỉ cần chứng tỏ cho mọi người bạn đang sở hữu nó mà còn phải cho mọi người thấy rằng bạn có khả năng và sẵn sàng sử dụng nó. Do quyền lực là một vấn đề của nhận thức nên việc quan trọng cần làm là cung cấp các con số, cho mọi người thấy năng lực sử dụng các con số đó.

### 3.1.3. Quyền lực lãnh đạo

#### *3.1.3.1. Khái niệm*

Quyền lực lãnh đạo là cái mà người lãnh đạo trong tổ chức sở hữu để điều khiển hành vi của người khác hướng tới hoàn thiện mục tiêu của tổ chức.

Khi "thước đo thật sự của vai trò lãnh đạo chính là tầm ảnh hưởng" thì vấn đề "ai" là lãnh đạo của một tổ chức sẽ có quyền điều hành tổ chức hướng tới mục tiêu đã đặt ra. Với quan niệm mới về lãnh đạo thì mọi thành viên trong tổ chức đều có một vai trò lãnh đạo nhất định, kèm theo đó họ sẽ có những quyền lực khác nhau. Điều này đặt ra những vấn đề khác nhau của quyền lực lãnh đạo: phân loại quyền lực lãnh đạo, phát triển quyền lực lãnh đạo cho các thành viên trong tổ chức sao cho tổ chức hoạt động hiệu quả.

#### *3.1.3.2. Mối quan hệ của quyền lực lãnh đạo và các cấp độ lãnh đạo*

Quyền lực của người lãnh đạo gắn bó chặt chẽ với các cấp độ mà lãnh đạo đạt được. Càng ở cấp độ lãnh đạo thấp, quyền lực địa vị/pháp lí càng thể hiện rõ. Khi cấp độ lãnh đạo được nâng lên thì quyền lực lãnh đạo lại gắn với quyền lực chuyên môn, quyền lực liên kết, quyền lực thông tin, quyền lực khuyến khích và quyền lực tư vấn. Quyền lực lãnh đạo được thể hiện trong các cấp độ lãnh đạo như dưới đây.

Bất kì một vai trò, một chức vụ nào cũng đều có những phương thức để đo tầm ảnh hưởng và hiệu quả, và lãnh đạo cũng không phải là một ngoại lệ. Chuyên gia nghiên cứu nghệ thuật lãnh đạo – John Maxwell[1] đã chỉ ra 5 cấp độ mà một nhà lãnh đạo có thể trải qua trong sự nghiệp, và đây có thể coi là thước đo để đánh giá sự thành công của một nhà lãnh đạo. Ông cho rằng "Lãnh đạo không đơn giản là một vị trí, nó là cả một quá trình phấn đấu", đồng thời nhấn mạnh khi bạn nâng được cấp độ lãnh đạo của mình, bạn sẽ tạo dựng được nhiều ảnh hưởng đến người khác hơn, dẫn đến công việc sẽ đạt được hiệu quả cao hơn. Cụ thể:

**Cấp độ 1: Chức vị (Position level)**

Mọi người đi theo bạn vì họ buộc phải theo do phân cấp quyền lực. Đây là lúc "mọi người theo bạn vì họ phải làm như vậy". Maxwell cho rằng:

[1] John Maxwell (sinh năm 1947) – học giả người Mỹ chuyên về lãnh đạo.

"Ảnh hưởng của bạn sẽ không được mở rộng vượt quá ranh giới công việc của bạn. Bạn càng ở lâu tại cấp độ này, bạn có thể có được những lợi ích cá nhân nhưng sự tín nhiệm của nhân viên sẽ càng giảm".

Đây là xuất phát điểm dành cho tất cả những ai đã, đang và sẽ trở thành một nhà lãnh đạo. Sau một thời gian cống hiến, đem lại nhiều lợi nhuận cho tổ chức, bạn bắt đầu được thăng tiến lên một vị trí cao hơn. Bạn bắt đầu sở hữu những nhân viên của riêng mình, cùng với áp lực cao hơn. Việc ở lại vị trí này ngắn hay dài tuỳ thuộc vào việc bạn có thể tiến lên bậc thang cao hơn hay không. Lưu ý rằng từ khoá quan trọng ở cấp bậc này là "quyền hành", tức là bạn chỉ đơn giản khiến người khác nghe theo vì bạn có chức vị cao hơn. Tuy nhiên, con người thường không muốn phải tuân theo ai chỉ vì họ buộc phải làm thế. Maxwell chỉ ra rằng "Có vị trí cao không khiến bạn trở thành nhà lãnh đạo", việc ở lại vị trí này lâu dài sẽ khiến cho cấp dưới không nể phục, dẫn đến việc không có được sự tận tuy, khả năng và trách nhiệm của nhân viên. Luôn nỗ lực phấn đấu, luôn khiêm tốn chính là việc bạn cần làm để có thể tiến lên các cấp độ cao hơn.

Quyền lực địa vị gắn bó chặt chẽ với cấp độ 1 của nhà lãnh đạo. Sự ảnh hưởng của lãnh đạo chủ yếu do địa vị của người đó quyết định.

**Cấp độ 2: Sự chấp nhận (Permission level)**

Mọi người đi theo bạn vì họ muốn theo. Tại cấp độ này, "mọi người theo bạn vì họ muốn như vậy" – Maxwell nói. – "Mọi người sẽ theo bạn nhiều hơn là uy tín hiện có của bạn. Cấp độ này là sự tạo cảm hứng cho công việc". Tuy vậy, Maxwell cũng cảnh báo không nên ở quá lâu tại cấp độ này: "Ở lại quá lâu sẽ khiến những người có động lực cao trở nên hiếu động không cần thiết".

Từ khoá của cấp độ này chính là "các mối quan hệ". Để chạm được đến cấp độ này, bạn sẽ học cách lắng nghe nhân viên, tìm hiểu xem họ cần gì và không hài lòng ở điều gì. Tiếp đó hãy quan sát, nắm thông tin về việc nhân viên của mình đang làm gì, có gặp khó khăn gì không. Hãy luyện tập để luôn có thái độ giúp đỡ, sẵn sàng "phục vụ". Luôn khắc ghi rằng các mối quan hệ chính là nền móng vững chắc để xây dựng thành quả sau này. Không một nhà lãnh đạo nào trên thế giới có thể thành công bằng cách làm

việc một mình. Tạo dựng được các mối quan hệ sẽ chuyển đổi việc mọi người nghe theo bạn từ "họ phải theo" thành "họ muốn theo". Bước tiến lớn nhất bạn đạt được trong cấp độ này chính là việc bạn đã kết nối được mọi người với nhau, hoà nhập với cấp dưới của mình, và khiến họ muốn nghe theo bạn. Tuy nhiên, Maxwell cũng cảnh báo không nên ở lại quá lâu ở cấp độ này, bởi "Ở lại quá lâu sẽ khiến những người có động lực cao trở nên hiếu động không cần thiết".

Trong cấp độ 2, quyền lực địa vị đang có bước dịch chuyển sang quyền lực cá nhân. Lãnh đạo thu hút nhân viên không chỉ bằng vị trí mà bước đầu thông qua mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, sự yêu mến của nhân viên đối với lãnh đạo làm nên sự gắn kết trong cấp độ này.

**Cấp độ 3: Định hướng kết quả (Production level)**

Mọi người đi theo bạn vì những gì bạn đã làm cho tổ chức. Maxwell nói: "Đây là một nơi mà hầu hết mọi người cảm nhận được sự thành công". Ông cho rằng "Họ thích bạn và thích việc bạn đang làm cho tổ chức. Các vấn đề được giải quyết với rất ít nỗ lực vì đã có động lực từ bạn". Thành công được cảm nhận bởi người khác, họ thích bạn và thích nhiệm vụ của bạn, và các vấn đề dễ dàng được giải quyết.

Kết quả vẫn là một trong những yếu tố cần thiết để xác định xem bạn có thực sự là một nhà lãnh đạo hiệu quả không. Để đến được với cấp độ này, nhà lãnh đạo cần phải thực sự chứng tỏ được năng lực của bản thân, bởi "nỗ lực phấn đấu" bây giờ không còn là đủ. Bạn cần phải trở thành một hình mẫu lí tưởng với năng suất làm việc luôn ở mức cao; khiến cho mọi người phải tâm phục khẩu phục vì những lợi ích, những kết quả mà bạn đã đem đến cho tổ chức. Chắc chắn ai cũng sẽ muốn đi theo người sẽ mang đến thành công hay kết quả cuối cùng, không ai muốn đi theo người không thể mang lại gì. Ở cấp độ này, bạn đã khiến cho mọi người luôn "cảm nhận được sự thành công". Họ thích bạn, thích nhiệm vụ của bạn, họ tin rằng các vấn đề luôn được giải quyết một cách triệt để dưới sự chỉ đạo của bạn. Cấp độ này cũng đánh dấu việc bạn đã thực sự trở thành một nhà lãnh đạo tốt, cũng như sự chỉ đạo của bạn đã đem đến những thành quả nhất định.

Quyền lực lãnh đạo trong cấp độ này xuất phát từ năng lực chuyên môn của lãnh đạo. Quyền lực mà nhà lãnh đạo có xuất phát từ niềm tin,

sự tin tưởng, sự yêu thích của nhân viên đối với họ. Lãnh đạo tạo được động lực cho nhân viên của mình, ảnh hưởng đến tâm tư, tình cảm của nhân viên, nhân viên hành động cho tổ chức không chỉ xuất phát từ nghĩa vụ và mệnh lệnh.

**Cấp độ 4: Phát triển con người (People development)**

Mọi người đi theo bạn vì những gì bạn đã làm cho họ. Maxwell nói: "Đây là sự phát triển lâu dài cho tổ chức". Ông lưu ý. "Cam kết phát triển thế hệ lãnh đạo kế tiếp của bạn sẽ đảm bảo sự phát triển cho tổ chức và cho mọi người. Hãy làm bất cứ điều gì có thể để phát triển nó".

Nếu mong muốn tổ chức của bạn luôn phát triển và vững mạnh trong tất cả các giai đoạn, cấp độ 4 chính là mức bạn cần phải đạt được. Việc phát triển nhân lực không chỉ đơn thuần nằm ở cách sắp xếp các vị trí nhân sự một cách hợp lí để phát huy tối đa khả năng của từng cá nhân, mà nó còn nằm ở việc có thể tạo ra được các thế hệ lãnh đạo tiếp theo. Một nhà lãnh đạo giỏi không thể mang đến sự thịnh vượng lâu dài, cần phải có một tập thể lãnh đạo giỏi để làm được việc này. Maxwell luôn đề cao việc đào tạo lãnh đạo kế nhiệm bằng cách để họ theo sát, học hỏi, và cuối cùng là để họ tự làm và bạn sẽ là người ở bên hướng dẫn những lúc thực sự cần thiết.

Cấp độ 4 cho thấy sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân mà một lãnh đạo sử dụng để phát triển tổ chức của mình. Quyền lực lãnh đạo thể hiện trong đào tạo thế hệ kế cận cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Quyền lực xuất phát từ địa vị cá nhân hay những kinh nghiệm, những đóng góp mà cá nhân lãnh đạo dành cho nhân viên bây giờ đã trở thành những yếu tố tiên quyết để mọi người đi theo, ủng hộ lãnh đạo.

**Cấp độ 5: Cá nhân (Pinnacle level)**

Mọi người đi theo bạn vì bạn là ai và bạn đại diện cho điều gì. "Nó chỉ dành cho những nhà lãnh đạo đã dành nhiều năm phát triển con người và tổ chức, nhưng không nhiều người có được điều này".

Việc phát triển khả năng lãnh đạo cũng chính là việc tiến dần qua 5 cấp độ lãnh đạo nêu trên.

Không cần nhiều lời giải thích cho cấp độ này. Đơn giản là mọi người nghe thấy tên bạn, biết bạn đại diện cho tổ chức nào, và đi theo sự lãnh đạo của bạn vô điều kiện. Đây chính là cấp độ cao nhất trong thang đo nghệ thuật lãnh đạo của Maxwell. Tất cả mọi người đều dành sự tôn trọng cho bạn vì họ đã biết về quá nhiều đóng góp mà bạn dành cho cả nhân viên và tổ chức. Hiển nhiên, để đạt được đến cấp độ này là vô cùng khó khăn, và trên thực tế thì chỉ có số ít những nhà lãnh đạo có thể gây được tầm ảnh hưởng rộng lớn đến vậy. Maxwell cho rằng "Chỉ những nhà lãnh đạo đã dành nhiều năm phát triển con người và tổ chức mới có khả năng chạm đến cấp độ này". Bạn cần phải có được sự nhiệt huyết và cố gắng không ngừng nghỉ trong một khoảng thời gian rất dài, cùng với đó là một chút may mắn để có thể lên được đến cấp độ này. Tuy nhiên, thành quả mà nó đem lại sẽ thực sự vô cùng tuyệt vời, khi bạn trở thành biểu tượng của một tổ chức, hay đại diện cho một giá trị riêng biệt.

Nếu quyền lực địa vị là nền tảng và điều kiện cần thì đến cấp độ 5 của lãnh đạo, quyền lực lãnh đạo ở cấp độ này thể hiện những nỗ lực có tính đặc thù cá nhân người lãnh đạo. Trên cơ sở của quyền lực địa vị do tổ chức đem lại, lãnh đạo phải không ngừng nỗ lực vượt lên trên vị trí được trao để thu hút người dưới quyền, khiến cấp dưới khâm phục, nguyện noi theo, đi theo và cống hiến cho tổ chức. Nếu chỉ dựa vào quyền lực địa vị thì sẽ không thể có sự đồng thuận và tự nguyện từ phía nhân viên, do đó, lãnh đạo lúc này trở thành biểu tượng của tổ chức, là động lực cho sự phát triển của tổ chức, quyền lực cá nhân sẽ là yếu tố then chốt. Tuy nhiên, để quyền lực của lãnh đạo bền vững cần có sự hỗ trợ và đảm bảo của quyền lực địa vị.

## 3.2. PHÂN LOẠI QUYỀN LỰC VÀ QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO (Theo các quan điểm khác nhau của các tác giả khác)

* Theo quan niệm quyền lực được sinh ra và tác động lên hành vi nên Amital Etzioni[1] chia quyền lực thành: quyền lực cá nhân và quyền lực địa vị. Theo ông, quyền lực được xuất phát từ một cơ quan có tổ chức, tác động của cá nhân hoặc cả cơ quan có tổ chức và cá nhân. Các cá nhân có thể khiến

[1] Amital Etzioni (sinh năm 1929) – người Mỹ.

các cá nhân khác thực thi một công việc nhất định là do quyền lực địa vị, do vị trí của họ trong tổ chức. Các cá nhân có được quyền lực của mình từ cấp dưới được coi là có quyền lực cá nhân. Theo đó, trong một tổ chức sẽ có những người vừa có quyền lực địa vị, vừa có quyền lực cá nhân.

* Tuy không chia quyền lực như Amital Etzioni, nhưng Machiavelli[1] căn cứ vào mối quan hệ giữa con người trong tổ chức để chia quyền lực theo sự quý mến (tương ứng với quyền lực cá nhân) và sự sợ hãi (tương ứng với quyền lực địa vị). Amital Etzioni đưa ra sự cân bằng lí tưởng đối với một nhà lãnh đạo là khi họ sở hữu cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Tuy nhiên, trong thực tế không phải dễ dàng xây dựng mối quan hệ giữa hai loại quyền lực này, một vấn đề được đặt ra, trong hai loại quyền lực trên, loại quyền lực nào quan trọng hơn. Machiavelli cũng cho rằng, người ở đỉnh cao của quyền lực là người được người khác yêu mến và sợ hãi. Nếu tình huống trên không xảy ra thì mối quan hệ dựa trên sự quý mến sẽ dễ thay đổi, ngắn hạn và dễ đổ vỡ hơn mối quan hệ dựa trên sự sợ hãi vì mối quan hệ dựa trên sự sợ hãi ràng buộc con người với tính chịu trách nhiệm (chịu hình phạt và trả giá) trước khi chấm dứt mối quan hệ. Machiavelli đề xuất, để phát triển các cá nhân trong tổ chức, các nhà lãnh đạo nên hi sinh tình cảm hay thiện cảm trước mắt để đạt đến sự tôn trọng lâu dài. Machiavelli cũng đưa ra cảnh báo giữa sự sợ hãi và căm ghét, hận thù có một khoảng cách mong manh, do đó cũng cần tránh trạng thái cảm xúc tiêu cực của nhân viên để duy trì tính ổn định lâu dài trong tổ chức.

* Nye chứng minh rằng quyền lực tồn tại trên một quang phổ. Quyền lực cứng tồn tại ở một đầu bao gồm cả "những thứ hữu hình như lực lượng và tiền bạc". Quyền lực mềm nằm ở đầu kia, cùng với khung chương trình nghị sự, thuyết phục và khái niệm thu hút hết sức mơ hồ. Ông cho rằng, "quyền lực mềm được định nghĩa đầy đủ là khả năng ảnh hưởng tới người khác thông qua các công cụ kết hợp hợp tác về khung chương trình nghị sự, thuyết phục và gợi ra sức thu hút tích cực để có được những kết quả mong đợi". Bởi quyền lực thuộc quang phổ nên sự chồng chéo là phổ biến,

[1] Machiavelli (1469 – 1527), người Ý, tác giả cuốn *Quân vương – thuật trị nước.*

đặc biệt là về mặt các công cụ thực hiện của nó. Nói cách khác, các nguồn lực liên quan đến việc sản sinh quyền lực có thể được sử dụng trong cả các chiến lược về quyền lực cứng và quyền lực mềm. Nye khẳng định, các đơn vị quân sự "có thể tạo ra cả hành vi mệnh lệnh (qua việc thắng một trận đánh) và hành vi cùng hợp tác (bằng việc thu hút) tuỳ vào cách sử dụng nó như thế nào. Ở đây, sự thu hút vẫn là một cấu trúc mơ hồ, nhưng ông đã chi tiết hoá với một kịch bản thế giới thực: Hải quân Mĩ có thể được triển khai để thắng ở các trận đánh, hoặc nó có thể được triển khai để lấy lòng dân. Ví dụ, năm 2004, Hải quân đã cứu trợ Indonesia sau thảm hoạ sóng thần.

Quyền lực khôn ngoan là một phần trong mô hình mới mà Nye đề xuất: chủ nghĩa hiện thực tự do. Một chiến lược thực sự tự do được dựa trên nhu cầu đảm bảo an ninh cho Mĩ và các đồng minh của Mĩ, nhưng nó cũng nhận thấy tầm quan trọng của nền kinh tế vững mạnh, chủ nghĩa đa phương và các giá trị. Mĩ sau đó đã có lí do chính đáng để khuyến khích "dân chủ tự do và các quyền con người ở trong và ngoài nước". Điều này, tuy nhiên, không nên ám chỉ việc chấp nhận sự áp đặt mạnh mẽ các giá trị Mĩ, khiến Nye cau mày với các chính sách bá quyền và đế quốc.

Quyền lực khôn ngoan không có gì mới; Nye đơn giản chỉ là đặt tên cho sự phù hợp chính sách lâu đời này. Một trong những lời chỉ trích của ông chỉ ra rằng quyền lực khôn ngoan được Mĩ thực hiện trên diện rộng do hậu quả của Chiến tranh thế giới II, qua đó xây dựng "an ninh quốc tế và kiểu kiến trúc chính trị – kinh tế làm nền tảng cho bảy thập kỉ an ninh và thịnh vượng được hưởng lợi ích phần lớn của thế giới". Mặc dù có những chỉ trích, Nye chắc chắn sẽ đồng ý. Cuối cùng, ông nhớ lại rằng, các cường quốc đang nổi lên thường thực hiện các "chiến lược quyền lực khôn ngoan để tận dụng tốt". Ví dụ về Otto von Bismarck nảy đến khi ông hợp nhất nhà nước Đức một cách thuyết phục, trong khi cũng có ý thức thay đổi cán cân quyền lực của châu Âu để biến đổi nước Đức thành trung tâm ngoại giao của châu lục này.

Trong bối cảnh hiện đại hơn, Nye thường xuyên ca ngợi sự chấp nhận quyền lực khôn ngoan của chính quyền Obama. Ông trích dẫn thực tế rằng, quyền lực mềm được tích hợp vào học thuyết chống nổi dậy trong một nỗ lực

để giành được "lòng dân" của những công dân Afghanistan và Iraq. Ông thậm chí còn thảo luận về cuộc tuyển cử của Tổng thống Barack Obama đã cải thiện hình ảnh toàn cầu của Mĩ như thế nào. Tuy nhiên ông không tính đến bài phát biểu thổi phồng quá mức ở Cairo của Tổng thống Obama. Tổng thống Obama chi nguồn vốn đáng kể nhằm cố gắng tiếp cận thế giới Hồi giáo, nhưng ở Trung Đông nước Mĩ vẫn không được lòng dân. Nye thuyết giảng về tầm quan trọng của một câu chuyện hấp dẫn, nhưng ông lại không thận trọng đối với một chính sách đối ngoại giản lược. Đối với tất cả những tiếp cận của Tổng thống Obama tới Trung Đông, những nỗ lực của ông có khả năng kiềm chế không phải bởi những cuộc chiến tranh ông được thừa hưởng lại mà bởi chính sách của Mĩ đối với Palestine. Đây là một ví dụ đầy sức thuyết phục về cách quyền lực có thể tự giảm giá trị mà không thấu hiểu hoàn cảnh phân biệt cách thức quyền lực mềm, cứng và khôn ngoan tương tác với nhau trong những tình huống khác nhau. Chỉ có sự hiểu biết toàn diện về thế giới đạo Hồi mới làm rõ được cách thức mà các vấn đề dường như không liên quan sẽ cản trở công tác tuyên truyền quyền lực mềm rầm rộ của Tổng thống Obama ở Trung Đông.

* Hầu hết các nghiên cứu về kinh tế, chính trị, xã hội, tương lai học... đều thừa nhận vai trò quan trọng của tri thức và thông tin trong nền kinh tế tri thức. Với vai trò then chốt của nó trong thế kỉ XXI, tri thức và thông tin đã trở thành quyền lực số một trong số các quyền lực đã có trong lịch sử xã hội loài người. Thực ra, tư tưởng này không hề mới trong dòng chảy nhận thức của nhân loại. Nó đã được bắt nguồn trong hệ thống triết học của các nhà triết học từ thời cổ đại đến cận hiện – đại; từ Plato, Aristote đến Francis Bacon với tuyên ngôn tri thức là sức mạnh... Nhưng vấn đề là ở chỗ chỉ trong xã hội tri thức, trong nền kinh tế tri thức, thông tin mới biểu hiện hoàn toàn. Tri thức, thông tin thực sự sẽ trở thành nhân tố quyết định quá trình làm ra của cải trong phương thức sản xuất mới. Bằng việc phác hoạ bức tranh toàn cảnh về tương lai và triển vọng của lịch sử dựa trên sự phát triển chiều sâu của lực lượng sản xuất, vai trò tiên phong của tri thức khoa học, của kĩ thuật, công nghệ, A. Toffler không chỉ phá vỡ những quan niệm và chuẩn mực cũ, tạo dựng một hệ chuẩn mới, mà còn làm sống lại quan điểm "tri thức là sức mạnh" – một quan điểm mang tính

cổ điển, được nêu ra trong tư tưởng Francis Bacon. Đặc biệt công lao của ông là thúc đẩy cái đặc thù trở thành cái phổ biến, chi phối mọi quốc gia, dân tộc, xác định đúng cái cơ bản nhất làm cơ sở cho bước chuyển quyền lực từ kinh tế đến chính trị... và như vậy, có thể nhận định A. Toffler là một trong những nhà triết học tiên phong đưa ra tuyên ngôn của thời đại mới – thời đại kinh tế tri thức.

Mặc dù cách tiếp cận của A. Toffler lấy khoa học, kĩ thuật, công nghệ làm cơ sở nền tảng của lí luận là không mới so với tư tưởng của chủ nghĩa Mác (tức lấy sự phát triển của lực lượng sản xuất làm nền tảng), nhưng A. Toffler đã lí giải được một loạt những hiện tượng của đời sống xã hội bằng tất cả những biểu hiện phong phú của nó. Từ sự phân tích của mình, ông chứng minh khi nền kinh tế vận động từ trình độ thấp đến cao, sẽ kéo theo sự thay đổi hình thức biểu hiện của các nội dung trong đời sống như chính trị, gia đình, tâm lí, cách ứng xử, các mối quan hệ. Ông nắm bắt cái bản chất của mọi tồn tại là sự vận động, biến đổi mà ông gọi đó là sự biến động, tính nhất thời. Đúng như lời ông nói, chủ đề của các tác phẩm của ông chính là sự biến động, thay đổi. Thực ra, trong *Tuyên ngôn của Đảng Cộng sản* C. Mác và Ph. Ăngghen đã đề cập đến vấn đề này: "Giai cấp tư sản không thể tồn tại, nếu không luôn luôn cách mạng hoá công cụ sản xuất, và do đó cách mạng hoá những công cụ sản xuất, nghĩa là cách mạng hoá toàn bộ những quan hệ xã hội... Sự đảo lộn liên tiếp của sản xuất, sự rung chuyển không ngừng trong tất cả những quan hệ, sự luôn luôn hoài nghi và sự vận động làm cho thời đại tư sản khác với tất cả các thời đại trước. Tất cả những quan hệ xã hội cứng đờ và hoen rỉ, với cả trang những tư tưởng và quan niệm vốn được tôn sùng từ nghìn xưa đi kèm những quan hệ ấy, đều đang tan rã, những quan hệ xã hội thay thế những quan hệ đó chưa kịp cứng lại thì đã già cỗi ngay. Tất cả những gì mang tính đẳng cấp và trì trệ đều tiêu tan như mây khói; tất cả những gì là thiêng liêng đều bị ô uế, và rốt cuộc, mọi người đều phải nhìn nhận những điều kiện sinh hoạt của họ và những quan hệ giữa họ với nhau bằng con mắt tỉnh táo".

Trước đây, xã hội loài người chủ yếu sử dụng những thông tin được xử lí trong não bộ con người, nhưng ở vài thập niên cuối thế kỉ XX, những

thông tin được xử lí trong bộ não con người đã ngày càng được bổ sung bằng những thông tin được xử lí trong hệ thống kĩ thuật. Đặc biệt là vào những năm đầu thế kỉ XXI, những xã hội tiên tiến trên thế giới đều đã triệt để "thông tin hoá", chúng không còn chỉ đơn thuần là hệ thống xã hội, hệ thống chính trị – xã hội, hệ thống kinh tế – xã hội, hệ thống văn hoá – xã hội, mà còn là hệ thống xử lí thông tin. Theo Tần Ngôn Trước, "Hệ thống xử lí thông tin đó xuất hiện trên đường tác nghiệp ngày càng lớn, như một hệ thống thần kinh mới đang được xây dựng trong xã hội đương đại, vận hành bên ngoài cơ thể con người, không chịu sự hạn chế của vỏ não, nhưng lại có tiềm lực phát triển đến vô hạn". Trong bất kì xã hội nào cũng vậy, muốn trải qua giai đoạn phát triển công nghiệp, cũng đòi hỏi phải truyền dẫn, thu thập và xử lí thông tin, đặc biệt yêu cầu này ngày càng cấp thiết đối với những nước đang tiến hành công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Xã hội nông nghiệp đã phát minh ra chữ viết và giấy, có thể coi là cuộc cách mạng thông tin lần thứ nhất. Xã hội công nghiệp đã xây dựng mạng lưới giao thông và hệ thống thông tin liên lạc, có thể coi là cuộc cách mạng thông tin lần thứ hai. Thế nhưng chỉ có trong xã hội thông tin, việc sản xuất thông tin mới trở thành hoạt động sản xuất có hệ thống và có quy mô lớn. Giá trị của sản phẩm vật chất ngày càng được quyết định bởi lượng tri thức và lượng thông tin nhiều hay ít cấu thành chúng. Sự thành bại của cạnh tranh và đọ sức giữa các tổ chức, quốc gia, dân tộc cũng được quyết định bởi nhân tố này. Con người chỉ có chiếm hữu tri thức và thông tin mới có thể tiến hành được tất cả mọi hoạt động kinh tế, chỉ có kết hợp nguồn tài nguyên tri thức với nguồn tài nguyên vật chất lại với nhau mới có thể sản xuất được. Do đó, ai có tri thức thì người ấy có thể chiến thắng đối thủ, giành thắng lợi, nếu biết sử dụng với quy mô lớn thông tin và tri thức.

Cuộc cách mạng kĩ thuật thông tin có ba trụ cột, đó là kĩ thuật số, sợi cáp quang và máy tính. Chính sự phổ cập máy tính mới làm cho thành quả cách mạng thông tin không cần tới hơn 100 năm mới được truyền bá giống như cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất, mà có thể chỉ trong thời gian tương đối ngắn trở thành phương tiện mà mọi người có thể mua được. Năm 1993, cựu phó Tổng thống Mĩ Al Gore lần đầu tiên kiến nghị "Xa lộ cao tốc thông tin", năm 1994 nước Mĩ chính thức đề xướng về xa lộ cao tốc

thông tin trên toàn thế giới. Đồng thời với điều này, mạng liên thông quốc tế Internet của Mĩ với tốc độ mỗi năm tăng lên hàng triệu khách hàng đang phủ khắp toàn cầu. Do giá trị sản xuất ngày càng tăng cao, phát triển theo cấp số nhân, ngành thông tin đã trở thành ngành lớn số một thế giới. Chính vì vậy, các nước trên thế giới không hề tiếc tiền để đầu tư vào lĩnh vực này, đua nhau phát triển hệ thống máy tính, hạ tầng Internet, hạ tầng thông tin...

Bản thân sự trưởng thành của ngành thông tin chính là thể hiện của sự tiến bộ khoa học – kĩ thuật, trình độ phát triển của mỗi quốc gia. Tiến bộ của kĩ thuật máy tính, thông tin vệ tinh và thông tin truyền qua sợi cáp quang, nhất là sự kết hợp mật thiết của kĩ thuật máy tính điện tử với kĩ thuật thông tin, làm cho kĩ thuật thông tin phát triển theo chiều hướng mở rộng hoá, trí năng hoá và cá nhân hoá trên cơ sở số hoá và tổng hợp hoá. Điều này khiến cho khả năng thu nhận, truyền dẫn, lưu trữ và xử lí của nhân loại đối với thông tin lên cao tới mức khó có thể tin được. Số hoá kĩ thuật thông tin làm chọ các ngành dịch vụ: sách báo điện tử, tiền tệ điện tử, điện thoại truyền hình, hội nghị điện thoại, hòm thư điện tử, kinh doanh qua mạng... lần lượt ra đời và phổ cập, không chỉ đến gia đình mà còn tiến tới cả từng cá nhân. Kĩ thuật thông tin phát triển đã cung cấp những biện pháp nhanh nhạy cho việc khai thác và sử dụng đầy đủ nguồn tài nguyên thông tin một cách có hiệu quả. Không những thế, trong tác phẩm *Thăng trầm quyền lực*, A. Toffler còn cho rằng, việc chúng ta ứng dụng rộng rãi kĩ thuật thông tin đã làm giảm nhiều hao phí vật tư và năng lượng trong sản xuất, bớt đi chi phí quản lí, tránh được ô nhiễm môi trường.

Trên thực tế, sự phát triển nhanh hay chậm của một quốc gia có thể đánh giá thông qua nguồn tài nguyên thông tin, kĩ thuật thông tin và kinh tế thông tin. Tổng hợp những điều này gọi là sức mạnh thông tin. Thông tin sở dĩ có sức mạnh vô song như vậy là vì không thể tách rời vai trò ngày càng quan trọng của thông tin trong phát triển kinh tế. Trong thời đại ngày nay, tri thức khoa học – kĩ thuật đã trở thành nhân tố có tính quyết định tố chất người lao động, tối ưu hoá các yếu tố sản xuất, trình độ khai thác và sử dụng vật chất cùng với nguồn năng lượng. Loài người có thể sử dụng tri thức khoa học – kĩ thuật (nguồn tài nguyên thông tin) để khai thác và sử dụng

có hiệu quả nhất nguồn tài nguyên nhân lực, nguồn tài nguyên vật chất và nguồn tài nguyên năng lượng, thúc đẩy mạnh mẽ lực lượng sản xuất xã hội phát triển nhanh chóng, cải thiện nhanh chóng mức sống vật chất và văn hoá của mọi người. Tần Ngôn Trước trong tác phẩm *Thời đại kinh tế tri thức* cho rằng: "Khi sức mạnh thông tin cùng với những sản nghiệp của nó được ứng dụng rộng rãi ở các lĩnh vực xã hội, chính trị, kinh tế, quân sự, văn hoá..., nó sẽ quyết định thực lực toàn bộ quốc gia, tiến tới quyết định địa vị thực tế của đất nước trong nền chính trị và kinh tế thế giới". Điều này không còn nghi ngờ gì nữa, rất phù hợp với tình hình thực tế. Sức mạnh thông tin đã trở thành yếu tố số một của sức mạnh tổng hợp quốc gia, an toàn thông tin cũng trở thành những vấn đề được ưu tiên nhất của an ninh quốc gia, quyền chủ đạo thông tin sẽ trở thành quyền lực trong cạnh tranh của các nước lớn.

* John French (1913 – 1995) và Bertram Raven (sinh năm 1926), vào năm 1959 đã đưa ra 5 loại quyền lực[1] như sau:

**Quyền lực chức danh**

Đây là loại quyền lực được mọi người biết đến nhiều nhất, tuy nhiên, loại quyền lực này không ổn định. Nếu bạn bị mất vị trí, ngay lập tức quyền lực của bạn biến mất.

Ngoài ra, phạm vi của loại quyền lực này bị hạn chế bởi ranh giới của tổ chức. Ví dụ: Hiệu trưởng của một trường thì chỉ có quyền lực trong trường đó.

Vì vậy, nếu dùng quyền lực chức danh là cách duy nhất để tạo ảnh hưởng đến người khác là chưa đủ mạnh. Để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, bạn cần nhiều quyền lực hơn thế.

**Quyền lực phần thưởng**

Ví dụ: Tăng lương, thưởng tiền mặt, cơ hội đào tạo, hay đơn giản là khen ngợi... Nếu những người khác hi vọng rằng bạn sẽ thưởng cho họ để họ làm những gì bạn muốn, xác suất cao là họ sẽ làm điều đó vì phần thưởng.

Hạn chế của loại quyền lực này là bạn không có nhiều phần thưởng như bạn cần. Là trưởng khoa, bạn không thể quyết định việc tăng lương;...

---

[1] Trong cuốn *Cơ sở của quyền lực*, SAGE Publications Inc, 2011.

Vì vậy, khi bạn sử dụng hết phần thưởng có sẵn, hoặc khi những phần thưởng không đủ giá trị với người khác, quyền lực của bạn sẽ yếu đi.

Một trong những nhược điểm của việc sử dụng phần thưởng là nếu muốn phần thưởng có tác dụng tạo động lực – chúng cần phải lớn hơn sau mỗi lần. Thậm chí sau đó, nếu phần thưởng được trao thường xuyên, mọi người có thể cảm thấy mãn nguyện (tâm lí nghiễm nhiên) bởi những phần thưởng, vì vậy mà nó mất hiệu quả tạo động lực.

**Quyền lực cưỡng chế**

Ví dụ: Sa thải, kỉ luật, giảm lương, chỉ trích...

Quyền lực này thường dễ dàng bị lạm dụng. Hơn nữa, nó có thể gây ra hành vi tiêu cực và không hài lòng trong công việc.

Như một phương sách cuối cùng, đôi khi bạn cần phải trừng phạt. Tuy nhiên, sử dụng rộng rãi quyền lực cưỡng chế – hiếm khi thích hợp cho việc thiết lập một đội nhóm hùng mạnh.

Rõ ràng, sử dụng quyền lực cưỡng chế là phong cách nghèo nàn nhất của nhà lãnh đạo. Để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, bạn cần những quyền lực mạnh mẽ và đi vào lòng người hơn.

**Quyền lực chuyên gia**

Khi bạn có kiến thức và kĩ năng giúp bạn hiểu tình hình, đề xuất các giải pháp và triển khai tốt hơn những người khác, mọi người sẽ lắng nghe bạn.

Khi bạn thể hiện chuyên môn, mọi người sẽ có xu hướng tin tưởng bạn và tôn trọng những gì bạn nói. Là một chuyên gia, ý tưởng của bạn sẽ có giá trị hơn, và những người khác sẽ đi theo bạn trong lĩnh vực đó.

Quyền lực chuyên gia không đòi hỏi sức mạnh vị trí, vì vậy bạn có thể sử dụng nó để đi xa hơn. Đây là một trong những cách tốt nhất để nâng cao kĩ năng lãnh đạo của bạn.

**Quyền lực giá trị cá nhân**

Điều này đôi khi được coi là sức thu hút, sự lôi cuốn, ngưỡng mộ, hay sự mê hoặc. Quyền lực giá trị cá nhân đến từ sự yêu mến và tôn trọng một người theo một cách nào đó.

Những người nổi tiếng có sức hút, đó là lí do tại sao họ có thể ảnh hưởng đến tất cả mọi thứ đến những fan hâm mộ họ. Trong một môi trường làm việc, một người quyến rũ thường làm cho mọi người cảm thấy tốt và yêu mến hơn.

Quyền lực giá trị cá nhân có thể là một trách nhiệm lớn đối với bạn, bởi vì bạn không nhất thiết phải làm bất cứ điều gì để có được nó. Vì vậy, nó có thể bị lạm dụng khá dễ dàng.

Một người nào đó đáng yêu, nhưng lại thiếu tính toàn vẹn và trung thực, có thể làm dụng quyền lực đó để làm tổn thương người khác, cũng như để đạt được lợi ích cá nhân.

Chỉ dựa vào quyền lực giá trị cá nhân sẽ không phải là một chiến lược tốt; nhưng bạn sẽ rất thành công khi kết hợp nó với sức mạnh của quyền lực chuyên gia.

Như vậy, dù chia theo cách nào thì trong một tổ chức quyền lực đều đến từ địa vị và đến từ cá nhân lãnh đạo. Quyền lực địa vị là chiều hướng người lãnh đạo có quyền thưởng, phạt và kỉ luật đối với cấp dưới. Trong tổ chức nó có xu hướng bắt nguồn từ trên xuống. Quyền lực địa vị có thể được hiểu là quyền hạn sử dụng hình phạt và phần thưởng được trao nhưng cần thận trọng. Quyền lực địa vị không tồn tại vĩnh viễn, đó là kết quả của sự uỷ quyền từ trên xuống dưới, là kết quả của niềm tin và sự tín nhiệm do cá nhân xây dựng trong tổ chức.

Trong khi đó, quyền lực cá nhân là chiều hướng các nhà lãnh đạo đạt được niềm tin và sự tín nhiệm trong số những người mà họ đang cố gắng tác động. Đó là sự thống nhất, tin tưởng vào mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo và cấp dưới. Loại quyền lực này phụ thuộc vào sự am hiểu của cấp dưới đối với mục tiêu cá nhân họ và mục tiêu của lãnh đạo và tổ chức.

Nếu quyền lực địa vị bắt nguồn từ bên trong tổ chức thì quyền lực cá nhân bắt nguồn từ cấp dưới. Mặc dù quyền lực cá nhân và quyền lực địa vị độc lập và khác biệt nhau, nhưng chúng là một hệ thống tương tác nhau, một lãnh đạo toàn diện luôn cần vươn tới nắm giữ cả hai loại quyền lực trên.

Không có loại quyền lực nào là tuyệt đối với các tổ chức khác nhau. Trong các tổ chức giáo dục, người ta thường đề cao quyền lực chuyên môn, sau đó là quyền lực pháp lí; với tổ chức kinh doanh có tính tư vấn thứ tự quyền lực bị đảo ngược. Quyền lực tư vấn và quyền lực chuyên môn thường gắn kết và bổ sung cho nhau. Quyền lực cưỡng bức gắn chặt với tình trạng bất thoả mãn trong tổ chức.

## 3.3. CƠ SỞ CỦA QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO

Natemeyer trích dẫn hàng loạt tác giả khác đã cố gắng phân loại những cơ sở của quyền lực. Peabody đã phân loại cơ sở của quyền lực thông qua những bảng trả lời của các khách thể phỏng vấn trong một sở cảnh sát, một văn phòng phúc lợi, một trường trung học cơ sở. Theo đó, cơ sở của quyền lực bao gồm: cơ sở pháp lí (luật lệ, quy định, chính sách); cơ sở địa vị cá nhân và địa vị xã hội; cơ sở chuyên môn.

Theo Filley và Grimes, có 11 nguyên nhân được coi là 11 cơ sở để một cá nhân đi theo, ủng hộ và tìm quyết định từ một người khác về những vấn đề liên quan đến công việc trong một tổ chức chuyên môn. Các cơ sở này được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao bao gồm:

– Trách nhiệm và chức năng (cá nhân chịu trách nhiệm đối với vấn đề cụ thể).

– Quyền lực pháp lí (cá nhân ở vị trí ra quyết định chung).

– Kiểm soát các nguồn lực.

– Đoàn thể.

– Vận động.

– Vắng mặt hoặc tránh mặt.

– Nguyên tắc quan liêu.

– Nguyên tắc cổ điển (phong tục, thông lệ).

– Tính công bằng.

– Tình hữu nghị.

– Chuyên gia (cá nhân có kiến thức vượt trội về một vấn đề).

Một trong những nghiên cứu đáng chú ý nhất về cơ sở của quyền lực được tiến hành bởi các nhà tâm lí học John French và Bertram Raven, vào năm 1959. Họ đã xác định 5 cơ sở của quyền lực:

*1) Chức danh:* Xuất phát từ niềm tin rằng một người có vị trí chính thức để tạo ra sự tuân thủ của những người khác.

*2) Phần thưởng:* Là kết quả của sự mong đợi được bù đắp.

*3) Chuyên gia:* Loại quyền lực này dựa trên kĩ năng và kiến thức vượt trội của một người.

*4) Giá trị cá nhân:* Đây là kết quả của một người xứng đáng được tôn trọng và yêu quý từ những người khác.

*5) Cưỡng chế:* Điều này xuất phát từ niềm tin rằng một người có thể bị trừng phạt khi không tuân thủ.

Sau đó, Raven và Kruglanski xem xét cơ sở quyền lực thứ sáu – quyền lực thông tin. Năm 1979, Hersey và Goldsmith đưa ra một cơ sở quyền lực thứ bảy là: quyền lực liên kết.

Căn cứ vào sự phù hợp của tính sẵn sàng chấp hành đối với cấp trên và phong cách lãnh đạo của cấp trên, trên cơ sở quan điểm của John French và Bertram Raven, Paul Hersey và Ken Blanc Hard đã đưa ra cơ sở của quyền lực gồm các loại sau:

*1) Quyền lực cưỡng bức:* Đây là loại quyền lực cấp dưới ở mức độ sẵn sàng thấp, cần sự hướng dẫn của lãnh đạo. Quyền lực cưỡng bức được lãnh đạo sử dụng để cấp dưới biết rằng họ buộc phải thực thi nhiệm vụ, nếu không họ sẽ bị phạt, khiển trách, cắt lương, thuyên chuyển, giáng cấp, thậm chí là bị sa thải. Hình phạt cưỡng bức sẽ có tác dụng khi người lãnh đạo kiên định thực hiện và sử dụng phù hợp trong bối cảnh thực tiễn đúng người, đúng việc tránh dùng sai để quyền lực cưỡng bức mất tác dụng.

*2) Quyền lực liên kết:* Quyền lực này xuất hiện khi cấp dưới ở cấp độ sẵn sàng thấp và vừa phải. Lãnh đạo đạt được quyền lực thông qua hiệp hội hay sự kết nối các cá nhân, các tổ chức có thế lực đã được thừa nhận, bổ sung quyền lực cho mình từ sự kết hợp để tăng mức độ trong các quyết định.

*3) Quyền lực khuyến khích:* Quyền lực này xuất hiện khi lãnh đạo có khả năng khen thưởng thích hợp. Cấp dưới cảm thấy có động lực để thực hiện

nhiệm vụ mới khi họ nhận thấy sự cố gắng của họ được ghi nhận thông qua khen thưởng bằng các hình thức khác nhau. Để xây dựng quyền lực khuyến khích thì tính nhất quán là yếu tố quan trọng nhất đối với lãnh đạo.

*4) Quyền lực pháp lí:* Lãnh đạo nên đưa ra các quyết định theo quyền hạn và vị trí của mình trong tổ chức. Quyền lực pháp lí thể hiện tính ưu việt đối với nhân viên có mức độ sẵn sàng cao.

*5) Quyền lực tư vấn:* Quyền lực này dựa chủ yếu trên uy tín và năng lực cá nhân của lãnh đạo. Niềm tin, sự tín nhiệm và mối quan hệ là rất quan trọng khi tác động lên con người. Lãnh đạo sở hữu loại quyền lực này thường nhận được sự mến mộ của nhân viên. Sự ngưỡng mộ và đặc trưng của nhà lãnh đạo có tác động lên cấp dưới.

*6) Quyền lực thông tin:* Loại quyền lực này xuất hiện khi nhân viên có mức độ sẵn sàng cao và vừa phải, họ tham gia vào quá trình thực hiện nhiệm vụ, được uỷ quyền và giao phó công việc. Trong xu thế bùng nổ của công nghệ thông tin và kinh tế tri thức thì quyền lực thông tin trở nên quan trọng. Nó được đặc trưng bởi sự truy nhập thông tin.

*7) Quyền lực chuyên môn:* Đây là sự thừa nhận lãnh đạo có học vấn, kinh nghiệm và chuyên môn phù hợp với công việc. Với quyền lực này, lãnh đạo cần có sự định hướng sát sao đối với các nhân viên ít khả năng và thiếu tự tin. Đối với nhân viên có sự sẵn sàng cao, quyền lực chuyên môn giúp nhà lãnh đạo có thể nhận được sự tôn trọng, đánh giá cao của cấp dưới.

## 3.4. PHÁT TRIỂN QUYỀN LỰC LÃNH ĐẠO

### 3.4.1. Quyền lực lãnh đạo theo tình huống

Quan điểm của lí thuyết lãnh đạo theo tình huống dựa trên ý kiến cho rằng phong cách lãnh đạo phù hợp nhất sẽ phụ thuộc vào tình huống. Hầu hết các thuyết lãnh đạo theo tình huống đều giả định rằng người lãnh đạo hiệu quả phải vừa sáng suốt vừa linh động. Trong học thuyết này, tình huống liên quan đến mức độ "sẵn sàng" của cấp dưới. Tính sẵn sàng ở đây được định nghĩa là mức độ mà cấp dưới có khả năng hoàn thành nhiệm vụ và sẵn lòng hoàn thành nhiệm vụ. Về phong cách lãnh đạo, cũng giống mô hình của Fiedler sẽ có hai dạng phong cách lãnh đạo chính là chú trọng nhiệm vụ và chú trọng quan hệ. Tuy nhiên, Hersey và Blanchard lại tiếp tục

chia hai dạng lãnh đạo này thành 4 hình thức lãnh đạo cụ thể tuỳ theo tính sẵn sàng của nhân viên.

SLII[1] chia phong cách lãnh đạo theo tình huống thành 4 nhóm:

– S1: Directing Leadership là phong cách lãnh đạo mệnh lệnh (hay có thể gọi đơn giản là hình mẫu Sếp Độc tài);

– S2: Coaching Leadership là phong cách lãnh đạo hiệu quả phối hợp hài hoà giữa mệnh lệnh và hướng dẫn (được gọi đơn giản cho hình mẫu Sếp Lí tưởng);

– S3: Supporting Leadership là phong cách lãnh đạo thiên về hỗ trợ (gọi là hình mẫu Sếp Dễ thương);

– S4: Delagating Leadership là phong cách lãnh đạo có khuynh hướng giao việc với tâm lí phó mặc (gọi đơn giản là Sếp Nhu nhược). Trong phần trình bày dưới đây chúng tôi sẽ giải thích chi tiết 4 phong cách lãnh đạo trong mô hình SLII.

– Chỉ đạo (nhiệm vụ cao – quan hệ thấp): Người lãnh đạo xác định vai trò và chỉ đạo cho nhân viên cách thực hiện nhiệm vụ theo vai trò. Cách lãnh đạo này nhấn mạnh đến hành vi trực tiếp tham gia công việc.

– Hướng dẫn (nhiệm vụ cao – quan hệ cao): Người lãnh đạo áp dụng hành vi tham gia trực tiếp cùng hành vi tham gia có tính hỗ trợ.

– Tham gia (nhiệm vụ thấp – quan hệ cao): Người lãnh đạo và cấp dưới cùng ra quyết định. Vai trò chính của người lãnh đạo khi áp dụng phong cách này là khuyến khích và truyền thông là chủ yếu.

– Uỷ quyền (nhiệm vụ thấp – quan hệ thấp): Người lãnh đạo hướng dẫn và hỗ trợ rất ít.

Đối với tính sẵn sàng (SS) của cấp dưới, sẽ có 4 tình huống như sau:

– SS1: Cấp dưới không có khả năng và không sẵn lòng làm việc. Họ không đủ năng lực và tự tin.

– SS2: Cấp dưới không có khả năng nhưng sẵn lòng làm việc. Họ có động lực nhưng thiếu kĩ năng phù hợp.

---

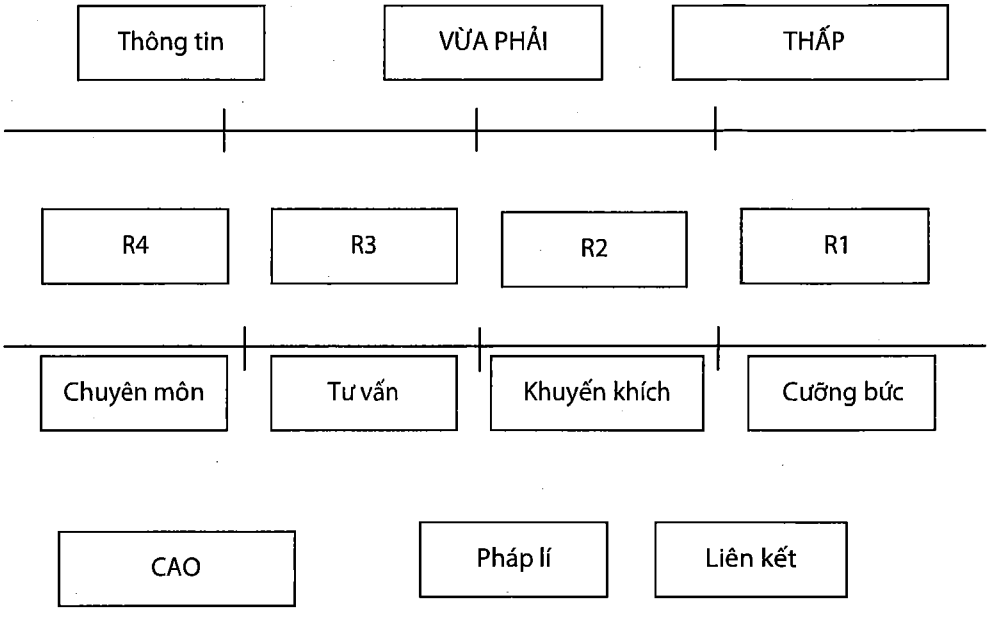
[1] Situational Leadership High Importance and Low Importance (Lãnh đạo tình huống theo 2 mức độ quan trọng cao và thấp được Ken Blanchard đề xuất đầu thế kỉ XX)

– SS3: Cấp dưới có khả năng nhưng không sẵn lòng làm những điều người lãnh đạo muốn.

– SS4: Cấp dưới vừa có khả năng lại sẵn lòng làm những việc được yêu cầu.

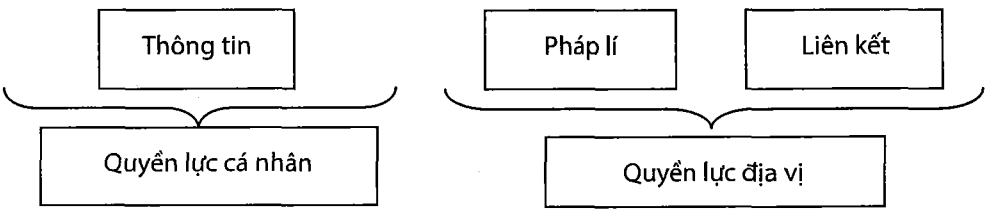
Như vậy, tuỳ theo mức độ sẵn sàng của cấp dưới mà người lãnh đạo có thể áp dụng hình thức chỉ đạo, hướng dẫn, tham gia hay uỷ quyền.

Những cơ sở của quyền lực tương ứng sát nhất với các mức độ sẵn sàng của nhân viên. Theo đó, khi nhân viên có mức độ sẵn sàng thấp, lãnh đạo thường sử dụng quyền lực mà tổ chức và người khác trao cho hay quyền lực địa vị, bao gồm các cơ sở quyền lực là: pháp lí, liên kết, cưỡng bức, khuyến khích, tư vấn. Khi mức độ sẵn sàng của nhân viên tăng lên trên mức trung bình, lãnh đạo có xu hướng sử dụng quyền lực cá nhân, lúc này quyền lực lãnh đạo có cơ sở từ chuyên môn, tư vấn và thông tin. Chúng tôi sử dụng biểu đồ giao thoa hình tam giác dẫn theo nghiên cứu của Paul Hersey và Ken Blanc Hard để thể hiện mối quan hệ giữa cơ sở quyền lực và sự sẵn sàng của nhân viên.




***Hình 3.1: Mối quan hệ của cơ sở quyền lực và mức độ sẵn sàng của nhân viên***

| Giao phó | Tham gia | Thuyết phục | Ra lệnh |
|---|---|---|---|
| CAO | VỪA PHẢI | | THẤP |
| Chuyên môn | Tư vấn | Khuyến khích | Cưỡng bức |




***Hình 3.2: Mối liên hệ giữa cơ sở quyền lực, sự sẵn sàng của nhân viên và lãnh đạo theo tình huống***

Khi sự sẵn sàng của nhân viên ở mức độ thấp, tương ứng với sự tăng cường của quyền lực địa vị, phong cách lãnh đạo theo tình huống được đưa ra là ra lệnh. Với sự sẵn sàng của nhân viên ở mức vừa phải thì phong cách tương ứng là thuyết phục và tham gia. Khi xuất hiện quyền lực cá nhân, đồng nghĩa với sự sẵn sàng của của nhân viên, phong cách lãnh đạo được đề xuất là giao phó.

### 3.4.2. Xây dựng hình ảnh quyền lực chuyên gia của nhà lãnh đạo

Gary A. Yukl, trong cuốn sách *Lãnh đạo trong các tổ chức* đã khuyến nghị một số bước giúp bạn xây dựng hình ảnh quyền lực chuyên gia trong con mắt của đội nhóm mình:

#### *3.4.2.1. Thúc đẩy một hình ảnh chuyên gia*

Nhận thức của người khác về hình ảnh chuyên gia có liên quan phần lớn đến trình độ giáo dục, kinh nghiệm và những thành tích đáng kể của một người. Chiến thuật phổ biến để các thông tin này được biết đến là:

– Bạn hãy để hiển thị các văn bằng, chứng nhận, giải thưởng và các bằng chứng khác về chuyên môn ở những vị trí nổi bật trong văn phòng của bạn.

– Một chiến thuật khác là cách bạn truyền thông qua các buổi họp hay giao tiếp. Ví dụ: "Khi tôi còn là kĩ sư trưởng tại GE, chúng tôi đã có một vấn đề tương tự như thế này". Cách làm này rất dễ dàng, nhưng hãy biết dừng đúng mực, để không bị quá trớn.

#### *3.4.2.2. Duy trì uy tín*

Sau khi bạn hình thành một hình ảnh về chuyên môn, bạn cần bảo vệ nó thật cẩn thận bằng cách:

– Tránh đưa ra những ý kiến bất cẩn về sự việc khi đang thiếu nhiều thông tin xác thực.

– Tránh liên kết với các dự án có khả năng thành công thấp.

#### *3.4.2.3. Hành động một cách tự tin và quyết đoán trong các cuộc khủng hoảng*

Trong một cuộc khủng hoảng hoặc tình huống khẩn cấp, cấp dưới muốn có một nhà lãnh đạo xuất hiện để chỉ đạo họ biết làm thế nào để đối phó với các vấn đề.

Trong tình huống này, cấp dưới có xu hướng cần một nhà lãnh đạo tự tin với kiến thức chuyên môn của mình. Kể cả khi nhà lãnh đạo không chắc chắn về cách đối phó tốt nhất với cuộc khủng hoảng, họ vẫn cần sự tự tin của nhà lãnh đạo.

#### *3.4.2.4. Hãy thông báo*

Quyền lực chuyên môn được thực hiện thông qua sự thuyết phục hợp lí và logic thông qua các dữ liệu. Điều này phụ thuộc vào khả năng cập nhật các dữ liệu thực tế. Do đó, nhà lãnh đạo cần truyền tải thông tin về sự phát triển trong nhóm, trong tổ chức, và thị trường bên ngoài tổ chức cho đội nhóm của mình.

#### *3.4.2.5. Nhận ra mối quan tâm cấp dưới*

Quyền lực chuyên gia không phải là một hình thức giao tiếp một chiều từ các nhà lãnh đạo cho cấp dưới. Lãnh đạo hiệu quả cần biết lắng nghe một cách cẩn thận để nắm bắt những mối quan tâm và sự không chắc chắn của các thành viên trong nhóm. Để đảm bảo họ đang biết cách giải quyết chúng.

#### *2.4.2.6. Tránh đe doạ đến lòng tự trọng của cấp dưới*

Quyền lực chuyên gia được hình thành bởi sự khác biệt về kiến thức và kinh nghiệm của nhà lãnh đạo với các thành viên nhóm. Thật không may, sự tồn tại của khác biệt này – có thể gây ra vấn đề – bởi vì:

– Các thành viên trong nhóm có thể không thích sự bất lợi về trạng thái so sánh khi mà khoảng cách về chuyên môn là rất lớn và rõ ràng. Họ có thể khó chịu bởi một nhà lãnh đạo vượt trội và kiêu ngạo, khoe khoang chuyên môn của mình.

– Trong khi trình bày các lập luận, một số lãnh đạo có thể vô tình hạ thấp và tạo ra ấn tượng rằng các thành viên khác trong nhóm là "kém cỏi". Bạn cần thận trọng để tránh xa sai lầm này.

## CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 3

1. Nêu và phân tích các quan niệm về quyền lực lãnh đạo.
2. Trình bày đặc điểm cơ bản của các loại quyền lực lãnh đạo.
3. Phân tích mối quan hệ giữa quyền lực lãnh đạo và vị trí lãnh đạo.
4. Anh/Chị có kế hoạch như thế nào để phát triển quyền lực lãnh đạo của bản thân?

# CHƯƠNG 4
# Nhân cách của nhà lãnh đạo

*Tóm tắt chương*

Chương 4 được trình bày qua 3 nội dung cấu thành nên nhân cách của nhà lãnh đạo: Những quan niệm về phẩm chất nhân cách của nhà lãnh đạo cùng những đặc điểm và biểu hiện từng phẩm chất của nhà lãnh đạo; năng lực tổ chức của nhà lãnh đạo.

*Mục tiêu của chương*

- **Kiến thức:** *Biết* được các quan điểm khác nhau về nhân cách cũng như phẩm chất của nhà lãnh đạo cùng những đặc điểm và biểu hiện của từng phẩm chất nhà lãnh đạo; *Hiểu* rõ bản chất, đặc điểm và cấu trúc nhân cách của nhà lãnh đạo; *Hiểu* được cơ sở của việc hình thành uy tín lãnh đạo.
- **Kĩ năng:** *Thực hiện* thiết kế và sử dụng các chỉ báo để đánh giá nhân cách của cán bộ quản lí giáo dục; *Nhận diện* được các đặc điểm nhân cách của nhà lãnh đạo qua mô tả chân dung và tình huống thực tế trong nhà trường; *Xây dựng* các biện pháp hình thành nhân cách và uy tín lãnh đạo.
- **Thái độ:** *Tiếp nhận tích cực* các nhiệm vụ học tập và giải quyết chúng một cách chủ động; *Chủ động* xây dựng và phát hiện các kiến thức đã học trong thực tế hoạt động; *Định giá* việc hình thành phẩm chất và năng lực của chủ thể quản lí.

Năng lực và phẩm chất là hai nội dung cấu thành nên nhân cách của nhà quản lí, nhà lãnh đạo. Bàn về phẩm chất và năng lực của nhà quản lí và nhà lãnh đạo, có nhiều quan niệm khác nhau. Tuy nhiên, điểm lưu ý ở các quan niệm gần đây là cách hiểu về phẩm chất, không đơn giản chỉ là những đặc điểm về đạo đức mà bao gồm cả những đặc điểm của năng lực. *Tổng hợp những đặc điểm mà giúp nhà lãnh đạo có "tầm ảnh hưởng" và tạo hiệu quả lãnh đạo, điều hành đều được xem là phẩm chất nhà lãnh đạo.* Bàn về phẩm chất lãnh đạo thực chất là bàn nó trong mối quan hệ với mức độ tài năng của nhà lãnh đạo. Do đó, ở giáo trình này, chúng tôi bàn luận nhiều hơn đến phẩm chất nhà lãnh đạo. Theo cách hiểu mà giáo trình tiếp cận, một cán bộ quản lí giáo dục cũng cần hội tụ những đặc điểm được xem xét và điều chỉnh theo vị trí/cấp vị để điều hành các hoạt động giáo dục và các hoạt động phục vụ giáo dục đạt hiệu quả.

## 4.1. PHẨM CHẤT CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Chúng tôi mở đầu bằng quan niệm tổng hợp sau đây của Phong Sơn (1990):

***Bảng 4.1: Một số phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo***

| TT | Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo tài năng | Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo không có tài năng |
|---|---|---|
| 1 | Biết chỉ dẫn và cố vấn | Bắt buộc và ra lệnh |
| 2 | Dựa trên lòng tin cậy và thiện chí của nhân viên | Dựa trên quyền hành của mình |
| 3 | Làm cho người khác phấn khởi | Chỉ tạo ra sự sợ hãi |
| 4 | Thường dùng chữ "chúng ta" và "các bạn" | Thường dùng chữ "tôi" |
| 5 | Giải quyết các khó khăn và tự nhận trách nhiệm | Đổ lỗi cho người khác |
| 6 | Tham khảo và tìm kiếm ý kiến của người khác | Tự giải quyết mọi việc và không tôn trọng ý kiến của người khác |

| TT | Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo tài năng | Những phẩm chất tâm lí của người lãnh đạo không có tài năng |
|---|---|---|
| 7 | Làm cho công việc trở thành thích thú | Làm cho công việc dễ chán |
| 8 | Khuyến khích sáng kiến tập thể, phát huy sáng kiến của mọi người | Chỉ dùng người tin cậy, khai thác nỗ lực của một số cá nhân |
| 9 | Yêu cầu cấp dưới hợp tác với mình | Tự đặt ra tiêu chuẩn và buộc cấp dưới phải đạt được |
| 10 | Nói với nhân viên: Chúng ta hãy làm việc. | Nói với nhân viên: Hãy làm việc đi! |
| 11 | Sẵn sàng và thường xuyên tìm cách thoả mãn các nhu cầu của nhân viên | Không chú ý đến nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên |

Bên cạnh quan niệm của Phong Sơn, còn có nhiều quan niệm khác xem xét phẩm chất của nhà lãnh đạo mà chúng ta có thể suy nghĩ trong lĩnh vực giáo dục. Dưới đây là những quan niệm tiêu biểu và chúng tôi nghiêng về quan niệm của Maxwell:

*** Quan niệm của Stogdili**

Stogdill (1948) cho rằng, người lãnh đạo cần có một số phẩm chất như:

(1) Sự hiểu biết, (2) Sự uyên thâm, (3) Sáng kiến, (4) Tự tin, (5) Khả năng thấu hiểu công việc, (6) Sự thích nghi, (7) Khả năng phối hợp, (8) Khả năng tự lập, (9) Tính hành động, (10) Kĩ năng nói và trình bày vấn đề.

Theo ông, chính nhờ các phẩm chất này mà người lãnh đạo khác với những người dưới quyền.

*** Quan niệm của Ordray Tead**

Theo Ordray Tead, một chuyên gia lớn về hành chính, nhà lãnh đạo phải có 10 phẩm chất sau: (1) Sức khoẻ thể chất và tinh thần, (2) Hiểu rõ mục tiêu của tổ chức, (3) Nhiệt tình trong công việc, (4) Thân mật với những người thừa hành, (5) Liêm chính, (6) Giỏi chuyên môn, (7) Quyết đoán, (8) Thông minh, (9) Biết thuyết phục người khác, (10) Tự tin.

*** Quan niệm của Vũ Dũng**

Nhà lãnh đạo cần có các phẩm chất sau:

(1) Thể lực khoẻ mạnh và tinh thần minh mẫn.

(2) Năng lực xác định mục tiêu và định hướng hoạt động của tổ chức.

(3) Trí tuệ.

(4) Lòng nhiệt tình.

(5) Năng lực quan sát.

(6) Tính quyết đoán.

(7) Thành thạo về chuyên môn.

(8) Lòng nhân ái đối với mọi người.

(9) Tính trung thực.

(10) Biết lắng nghe những người dưới quyền.

(11) Kiên nhẫn và biết thuyết phục.

(12) Đánh giá khách quan và công bằng với những người dưới quyền.

(13) Biết sử dụng lời khen đối với cấp dưới.

*** Quan niệm của Jonh C. Maxwell**

Jonh C. Maxwell là bậc thầy của nghệ thuật lãnh đạo. Chúng tôi xem xét quan niệm của ông nhằm định hướng ứng dụng vào lãnh đạo giáo dục. Ông đã đề cập đến 21 phẩm chất của nhà lãnh đạo trong cuốn *Phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo (The 21 Indispensable Qualities of a Leader).* Tuy nhiên, dưới đây chúng tôi trình bày những phẩm chất đặc biệt cần lưu ý cho cán bộ quản lí giáo dục.

### 4.1.1. Tính cách

#### *4.1.1.1. Tính cách là gì?*

Theo Tâm lí học, tính cách là một thuộc tính tâm lí phức hợp của cá nhân bao gồm một hệ thống thái độ đối với hiện thực, thể hiện trong hành vi, cử chỉ, cách nói năng tương ứng.

#### *4.1.1.2. Ý nghĩa của sự phát triển tính cách đối với nhà lãnh đạo*

Sự phát triển tính cách là phần quan trọng nhất trong sự phát triển

con người nói chung. Riêng đối với nhà lãnh đạo, tính cách có một ý nghĩa đặc biệt. Cụ thể:

(1) Tính cách không chỉ là lời nói, nó gắn bó khăng khít với hành động.

– Hành vi là mặt biểu hiện của tính cách.

Thái độ và hành vi là hai mặt thống nhất của tính cách. Một tính cách lành mạnh, nhất quán thì hệ thống hành vi phải tương ứng với hệ thống thái độ. Trong đó, thái độ là mặt nội dung, mặt chủ đạo. Hành vi là hình thức biểu hiện bên ngoài của thái độ bên trong. Thái độ và hành vi không tách rời nhau, gắn bó hữu cơ với nhau. Hơn thế nữa, một tính cách tốt đẹp thực sự thì cái bên trong phải lớn hơn cái biểu hiện bên ngoài.

– Tính cách quy định hành động của nhà lãnh đạo.

Tính cách quyết định nhà lãnh đạo là ai, nhà lãnh đạo là ai quyết định điều anh ta thấy (nhìn nhận vấn đề, tầm nhìn...). Đây là nguyên tắc Tính chủ thể/nguyên tắc Lăng kính trong tâm lí học. Điều nhà lãnh đạo thấy quyết định việc anh ta làm. Như vậy không thể tách biệt được tính cách ra khỏi hành động của nhà lãnh đạo. Nếu hành động và ý định của nhà lãnh đạo luôn lệch pha nhau, hãy tìm nguyên nhân ở tính cách.

(2) Tính cách tốt là yếu tố khơi nguồn sự tin tưởng của mọi người đối với nhà lãnh đạo. Một tính cách lành mạnh bao gồm những nét tính cách tốt; có tính thống nhất, ổn định, bền vững, nhất quán, độc đáo. Một tính cách lành mạnh sẽ có sức cuốn hút, điều này mang tính quy luật.

Lãnh đạo là năng lực và ý chí tập hợp mọi người theo một mục đích chung. Điều này đòi hỏi niềm tin của mọi người đối với nhà lãnh đạo của họ. Cũng chính vì vậy, tính cách được coi là vốn quý nhất để lãnh đạo người khác.

(3) Tính cách mang lại thành công lâu dài. Hành động tạo thói quen, thói quen tạo tính cách, tính cách tạo số phận. Tài năng lãnh đạo đích thực luôn thu hút được những người khác. Mọi người sẽ tin tưởng và tiếp tục ủng hộ những nhà lãnh đạo có tính cách đẹp đẽ.

(4) Nhà lãnh đạo không thể vượt qua hạn chế trong tính cách của họ.

Nhà tâm lí học của Trường Đại học Harvard, Steven Berglas, tác giả cuốn *Success Syndrome (Hội chứng của sự thành công)*, cho rằng: Những người đạt được nhiều thành tựu nhưng thiếu nền tảng tính cách giúp họ kiên cường trước áp lực có thể dẫn tới thảm hoạ. Ông tin rằng, số phận những người này gắn với một hoặc hơn một trong bốn đặc điểm sau: Ngạo mạn; Cảm giác đau khổ của sự cô đơn; Thói kiếm tìm sự mạo hiểm tiêu cực; Ngoại tình.

Mỗi đặc tính tiêu cực nói trên là một cái giá mà người mang nó phải trả trong cuộc sống của họ. Thực tế cuộc sống cho thấy có những tài năng kiệt xuất bất chợt sụp đổ khi đạt tới một mức thành công nào đó. Điểm mấu chốt của hiện tượng đó nằm ở tính cách.

Nếu nhận thấy mình đang vướng vào một trong bốn đặc điểm mà Steven Berglas nêu ra ở trên, ta nên: Dành cho mình một kì nghỉ; Làm gì đó để có thể thoát khỏi căng thẳng sau thành công; Tìm sự giúp đỡ chuyên nghiệp.

Sẽ là sai lầm nếu nghĩ rằng những tình huống này sẽ qua đi cùng thời gian, tiền bạc hay vị thế cao hơn. Sự thật là những vết nứt gãy trong tính cách sẽ càng sâu thêm và tiêu cực hơn theo thời gian. Dần dần, tất cả những cái đó sẽ trở thành nội kết ngày càng lớn và càng thắt chặt.

Nếu không rơi vào bốn nhược điểm trên, ta cũng nên kiểm tra tính cách mình với những câu tự vấn sau đây:

– Trong mọi tình huống, lời nói và hành động của ta có nhất quán không?

– Khi định hoàn thành một công việc, ta có hoàn thành không?

– Khi hứa điều gì đó với bọn trẻ, ta có thực sự làm không?

– Liệu mọi người có tin tưởng được vào cái bắt tay của ta khi thống nhất với nhau điều gì đó không?

#### *4.1.1.3. Tính cách tốt được phát triển như thế nào?*

Tính cách được phát triển hay suy yếu trong cuộc sống thực của mỗi người, tính cách là lựa chọn.

Nếu tư chất, tài năng liên quan nhiều đến bẩm sinh, di truyền thì tính cách là lựa chọn. Trên thực tế chúng ta có thể tạo ra tính cách mỗi lần đưa ra

sự lựa chọn – né tránh hay đào xới một vấn đề nan giải, bóp méo sự thật hay can đảm gánh chịu sức ép của nó, chấp nhận một món hời hay trả đúng giá cho nó, đi đường lớn hay đi đường tắt. Qua những lựa chọn trong cuộc sống chúng ta không ngừng tạo dựng tính cách của mình. Những biến cố không nhất thiết tạo nên tính cách nhưng khiến cho tính cách được biểu hiện và phát triển. Mỗi lần đứng ở ngã ba đường, phải lựa chọn hoặc là tính cách hoặc là thoả hiệp, nếu tính cách được lựa chọn, người đó trở nên mạnh mẽ hơn.

### 4.1.2. Sức hút

#### *4.1.2.1. Sức hút là gì?*

Sức hút là khả năng lôi cuốn mọi người về phía mình. Cũng giống như các phẩm chất khác, sức hút có thể phát triển được. Bản chất tâm lí của khả năng này đó là sự quan tâm tới người khác. Mọi người đều bị cuốn hút bởi những ai quan tâm đến họ, đó là nội dung của nguyên tắc hấp dẫn.

Sức hút của một nhà lãnh đạo được bộc lộ ở chỗ anh ta biết nghĩ tới người khác trước khi nghĩ cho bản thân mình, đặt trọng tâm ý nghĩ vào người khác khi giao tiếp với họ.

#### *4.1.2.2. Phát triển nhân cách để trở thành người có sức thu hút người khác*

* Để quan tâm được tới người khác và trở nên có sức hút đối với người khác, nhà lãnh đạo cần có những phẩm chất sau:

(1) Yêu cuộc sống: Mọi người thích tiếp xúc với những người vui sống, hứng khởi với cuộc sống chứ không phải những "chuyên gia" phàn nàn. Bởi vậy, hơn ai hết nhà lãnh đạo phải là người yêu cuộc sống, biết tận hưởng cuộc sống.

(2) Đặt số 10 trên đầu mỗi người: Những nhà lãnh đạo có sức thu hút đều có khả năng: Nhìn thấy những điều tốt đẹp ở người khác; Phát hiện những phẩm chất, năng lực còn tiềm ẩn của người khác và trông đợi những điều tốt đẹp nhất đến với họ. Điều này được gọi là "đặt số 10 trên đầu mỗi người". Nó giúp cho người khác nhận ra sức mạnh của họ, tự đánh giá

cao hơn về bản thân. Khi một người được đánh giá cao, khích lệ và giúp đỡ phát huy tiềm năng thì họ sẽ yêu quý nhà lãnh đạo.

(3) Mang lại hi vọng cho mọi người: Hi vọng là một trong những tài sản quý giá nhất. Nếu tặng cho người khác món quà đó thì họ sẽ bị lôi cuốn và mãi biết ơn nhà lãnh đạo.

(4) Chia sẻ: Khi lãnh đạo người khác, bạn hãy tỏ ra cởi mở. Hãy chia sẻ kinh nghiệm, bí quyết và nếu có thể, cả những chuyện riêng tư.

* Những rào cản đối với sức hút của một nhà lãnh đạo là:

(1) Tự cao: Không ai muốn theo một nhà lãnh đạo luôn tự cho mình là người giỏi nhất.

(2) Không tự tin: Nếu bạn thấy không tự tin vào bản thân, thì người khác cũng cảm thấy không tin vào bạn.

(3) Tâm trạng thất thường: Nếu mọi người không biết trông đợi gì ở bạn họ sẽ ngừng hi vọng.

(4) Cầu toàn: Mọi người tôn trọng những ước mơ lớn có căn cứ thực tế chứ không phải những điều viển vông.

(5) Chế giễu: Chẳng ai muốn bị cụt hứng bởi một kẻ lúc nào cũng bới lông tìm vết.

#### *4.1.2.3. Để tăng cường sức hút*

(1) Điều chỉnh mục tiêu của mình

– Tự quan sát cách giao tiếp của bản thân xem bao nhiêu phần nội dung câu chuyện là nói về bạn.

– Đẩy mức cân bằng về phía người khác, ưu tiên việc lấy người khác làm tiêu điểm.

(2) Để lại ấn tượng đầu tiên

Thử một thí nghiệm, trong cuộc gặp gỡ đầu tiên với một người, hãy:

– Nhớ tên.

– Chú ý đến sở thích của người đó.

– Hãy đối xử với người đó như là người quan trọng nhất.

Nếu thường xuyên làm như vậy, sức hút của bạn sẽ tăng lên.

(3) Chia sẻ

– Đặt mục tiêu lâu dài cho việc chia sẻ thông tin với người khác.

– Nghĩ cách làm tăng giá trị cho 5 người thân quen của bạn (gia đình/đồng nghiệp/nhân viên/bạn bè). Hỗ trợ họ cả về phương diện cá nhân lẫn chuyên môn và dành thời gian ở bên họ.

### 4.1.3. Tận tâm

#### *4.1.3.1. Ý nghĩa của sự tận tâm*

Nó thể hiện rằng nhà lãnh đạo có niềm tin và do đó nó gây hứng khởi và cuốn hút người khác bởi vì mọi người chỉ tin một người khi anh ta tự tin vào chính mình.

#### *4.1.3.2. Bản chất của sự tận tâm*

(1) Sự tận tâm đến từ trái tim: Điều này có nghĩa rằng, tận tâm là một phẩm chất bên trong, một thuộc tính nhân cách của nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo tận tâm luôn hết lòng với công việc dù gặp khó khăn. Sự tận tâm luôn đi trước mọi thành quả, không đợi biết trước mọi thứ hoàn hảo người ta mới tận tâm. Sự tận tâm phân biệt người giỏi với người vĩ đại.

(2) Sự tận tâm được kiểm chứng bằng hành động: Sự tận tâm không thể hiện ở lời nói mà thể hiện trong việc làm vì vậy thước đo thực sự của sự tận tâm là hành động.

(3) Sự tận tâm mở cánh cửa tới thành công: Nhà lãnh đạo phải đối mặt với vô vàn khó khăn, trở ngại. Tận tâm là yếu tố giúp họ bước tiếp. Nó là lời cam kết thật sự của con người bên trong, giúp nhà lãnh đạo hết lòng với công việc, tiếp tục đứng dậy sau những lần vấp ngã.

#### *4.1.3.3. Tự đánh giá về sự tận tâm*

Phân loại theo tiêu chí "tận tâm", có 4 kiểu người:

(1) Người thoái thác: Họ không hề có mục đích và không có sự tận tâm.

(2) Người nhu nhược: Họ luôn lo lắng liệu có đạt được mục tiêu không, do đó họ sợ cam kết.

(3) Người bỏ dở: Họ biết hướng tới mục tiêu nhưng lại bỏ cuộc khi việc sắp thành.

(4) Người toàn tâm: Họ biết đặt ra mục tiêu, cam kết thực hiện, dám trả giá để đạt được chúng.

| Kiểu người | Mục tiêu | Sự tận tâm |
|---|---|---|
| 1. Người thoái thác | 0 | 0 |
| 2. Người nhu nhược | Yếu | Yếu |
| 3. Người bỏ dở | Không mạnh | Không mạnh |
| 4. Người toàn tâm | Mạnh | Mạnh |

Hãy tự trả lời những câu hỏi sau:

– Mình thuộc mẫu người nào?

– Mình có đang vươn tới mục tiêu nào không?

– Mọi người có tin và sẵn sàng nghe theo mình không?

Nếu có bất kì câu nào trong hai câu trả lời sau là *không* thì vấn đề nằm ở mức độ tận tâm.

#### *4.1.3.4. Tự bồi dưỡng tính tận tâm*

(1) Tự đánh giá mức độ tận tâm: Vì thước đo thực sự của sự tận tâm là hành động nên hãy nhìn vào hành động thực của bản thân. Đôi khi chúng ta nghĩ rằng mình đã tận tâm làm một việc gì đó nhưng hành động lại chỉ ra điều ngược lại. Hãy kiểm tra lại lịch làm việc và sổ chi tiêu để biết ta đã dành bao nhiêu thời gian và tiền bạc cho công việc đó.

(2) Nhận biết điều gì đáng để dốc sức: nhà lãnh đạo phải trả lời được câu hỏi cho công việc ưu tiên – Việc gì không thể không làm, dù cho kết cục có như thế nào? Khi đã khám phá ra rồi thì hãy viết điều đó ra và kiểm tra xem hành động của bản thân có phù hợp với suy nghĩ không.

(3) Áp dụng phương pháp Edison[1].

[1] Khi có ý tưởng mới thì công bố cho mọi người, công khai kế hoạch và chúng ta sẽ cảm thấy có quyết tâm hơn để hoàn thành và phát triển ý tưởng.

### 4.1.4. Khả năng giao tiếp

#### *4.1.4.1. Giao tiếp là gì?*

Giao tiếp là sự tiếp xúc tâm lí giữa con người với con người, trong đó diễn ra sự trao đổi thông tin, sự tác động qua lại, sự thể hiện các mối quan hệ giữa các chủ thể giao tiếp nhằm đạt được mục tiêu của một hoạt động nhất định.

#### *4.1.4.2. Ý nghĩa của giao tiếp đối với nhà lãnh đạo*

Theo định nghĩa trên thì giao tiếp gồm ba nội dung tương ứng với nó là ba chức năng, được thể hiện trong bảng sau:

| Nội dung giao tiếp | Chức năng |
|---|---|
| Thông tin | Thông tin, thông báo |
| Tác động qua lại | Ảnh hưởng lẫn nhau |
| Thể hiện các mối quan hệ xã hội | Hiện thực hoá các mối quan hệ xã hội |

Nhà lãnh đạo cần khai thác tối đa cả ba chức năng nói trên của giao tiếp. nhà lãnh đạo cần thông qua người khác để hoàn thành công việc, bởi vậy anh ta cần biết định hướng, chỉ đạo, khơi gợi, thúc đẩy, đồng thời cần biết lắng nghe. Giao tiếp khiến cho mọi người tiếp nhận và làm theo những chiến lược của nhà lãnh đạo. Nếu khả năng giao tiếp không tốt, nhà lãnh đạo không chia sẻ được tầm nhìn, không phối hợp được với mọi người để tổ chức thực hiện tầm nhìn. Mọi người sẽ không nghe theo nhà lãnh đạo nếu họ không biết anh ta muốn gì hoặc đang định làm gì.

Theo J.C. Maxwell, "Lãnh đạo là ảnh hưởng" thì giao tiếp với chức năng thứ hai của nó có ý nghĩa sống còn với nhà lãnh đạo.

#### *4.1.4.3. Những yếu tố tạo nên khả năng giao tiếp*

Khả năng giao tiếp không chỉ cần thiết đối với nhà lãnh đạo mà đối với tất cả chúng ta bởi vì mọi mối quan hệ đều phụ thuộc rất nhiều vào khả năng giao tiếp. Những yếu tố tạo nên khả năng giao tiếp tốt là:

(1) Đơn giản hoá lời nói: Giao tiếp không chỉ là nói cái gì mà còn là nói như thế nào. Chìa khoá của giao tiếp hiệu quả là *sự đơn giản*. Nếu muốn kết nối với mọi người ta cần giữ cho mọi thứ đơn giản.

(2) Hiểu người khác: Cần hướng sự tập trung chú ý vào đối tượng giao tiếp để hiểu họ. Mọi người tin ở nhà ngoại giao giỏi vì những nhà ngoại giao giỏi tin vào mọi người. Theo nguyên tắc đó, khi giao tiếp ta phải tự đặt cho mình những câu hỏi sau:

– Tôi đang nói chuyện với ai?

– Họ muốn hỏi những gì?

– Câu hỏi của họ là gì?

– Điều gì cần phải làm?

– Tôi có bao nhiêu thời gian?

(3) Thể hiện sự thành thật: Uy tín dẫn đường cho thành công trong giao tiếp. Bản chất của uy tín chính là chiếm được lòng tin với người nghe. Có hai cách tạo dựng lòng tin với người nghe:

– Một là, nói điều mình tin.

– Hai là, làm theo điều mình nói. Không có uy tín nào lớn hơn niềm tin được chứng minh.

(4) Theo đuổi phản hồi: Trong giao tiếp phải luôn duy trì được ý thức về mục đích của giao tiếp, đó là hành động của đối tượng giao tiếp. Nếu chỉ cung cấp thông tin thôi thì chưa đủ, khi nói chuyện với mọi người nhà lãnh đạo cần cho họ thứ gì đó để cảm nhận, đôi điều để ghi nhớ, vài việc để thực hiện. nhà lãnh đạo cần theo đuổi thông tin về hành động của đối tượng sau giao tiếp.

#### *4.1.4.4. Tự đánh giá khả năng giao tiếp*

Nhà lãnh đạo cần tự hỏi:

– Khả năng giao tiếp của bản thân như thế nào?

– Với bản thân, khả năng giao tiếp có phải việc cần được ưu tiên không?

– Có thể tạo cảm hứng và thúc đẩy người khác không?

– Có thể bày tỏ quan điểm, lập trường để người khác hiểu và thực hiện không?

– Khi nói chuyện, có thể giao tiếp tốt với một người hay với một tập thể?

Nếu nhà lãnh đạo tin rằng mình đã có tầm nhìn tốt nhưng mọi người không ủng hộ thì vấn đề có thể nằm ở khả năng truyền đạt thông tin trong giao tiếp của nhà lãnh đạo.

#### *4.1.4.5. Các bước tự bồi dưỡng khả năng giao tiếp*

(1) Rõ ràng.

– Cần ngắn gọn, súc tích.

– Dùng những từ mà đối tượng giao tiếp hiểu ngay được.

Người bạn tốt nhất của nhà ngoại giao là: đơn giản, rõ ràng.

(2) Định hướng đúng mối quan tâm: Điểm tập trung phải là người nghe. Hãy nghĩ về nhu cầu, thắc mắc của họ, hãy đón trước ý nghĩ của họ.

(3) Làm điều bản thân nói: Cần có sự nhất quán giữa lời nói và việc làm. Hãy nói chuyện với một vài người bạn thân và hỏi họ về điều đó. Nếu có sự góp ý, hãy tiếp thu một cách thoải mái, nghiêm túc. Sau đó hãy chủ động thay đổi bản thân để có được sự nhất quán.

### 4.1.5. Can đảm

#### *4.1.5.1. Chân lí về lòng can đảm*

(1) Lòng can đảm xuất phát từ cuộc chiến bên trong: Mỗi thử thách mà nhà lãnh đạo phải đối mặt đều xuất phát từ chính con người anh ta. Hoàn cảnh bên ngoài/tình huống bên ngoài chỉ là chỉ là những khả năng cho nhà lãnh đạo lựa chọn. Điều đó có nghĩa là cuộc đương đầu bên ngoài là biểu hiện cuộc chiến nội tâm của cá nhân. Đó là cuộc chiến của lòng can đảm trong mỗi cá nhân. Can đảm không có nghĩa là không sợ hãi mà là dám làm điều mà nhà lãnh đạo sợ phải làm. Đó là khả năng để lại sau lưng mình những gì quen thuộc và tiến vào một vùng đất mới. Đó luôn là thách thức và là phẩm chất cần thiết với nhà lãnh đạo.

(2) Can đảm mang tính nguyên tắc chứ không thuộc về vấn đề nhận thức: nhà lãnh đạo giỏi với kĩ năng xã hội tốt có thể tập hợp mọi người để cùng chung sức. Song họ cũng có thể phải can đảm đứng lên khi cần thiết. Nếu nhà lãnh đạo không biết lúc nào nên đứng dậy đương đầu và cũng không có niềm tin với công việc thì sẽ không bao giờ là một nhà lãnh đạo tốt. Điều đó

có nghĩa là ý chí khai phá tiềm năng của nhà lãnh đạo phải mạnh hơn ý nghĩ nhượng bộ kẻ khác.

(3) Sự can đảm của nhà lãnh đạo khích lệ sự tận tâm của cấp dưới: Can đảm mang tính lan truyền, khích lệ. Tính lan truyền, khích lệ này càng trở nên đặc biệt hữu dụng nếu nó là từ nhà lãnh đạo. Coi lãnh đạo là ảnh hưởng, có ý kiến thậm chí đã định nghĩa lãnh đạo bằng tính can đảm: "Lãnh đạo là sự biểu hiện lòng can đảm để thôi thúc người khác làm việc đúng."

(4) Cuộc sống của cá nhân phát triển tỉ lệ thuận với lòng can đảm: Người không can đảm đương đầu với rủi ro và người can đảm chấp nhận thử thách đều nếm trải những lo sợ giống nhau trong cuộc đời. Chỉ có điều nếu không biết nắm lấy cơ hội thì luôn sợ hãi về những điều vụn vặt và sự sợ hãi, ngờ vực sẽ kiềm toả nhà lãnh đạo. Còn lòng can đảm thì ngược lại, mở cánh cửa tới thành công.

#### *4.1.5.2. Tự đánh giá về lòng can đảm*

– Bạn sẽ xử lí nỗi lo sợ như thế nào?

– Bạn có đón chào nó không?

– Mong muốn trải nghiệm nhiều hơn nữa có phải là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của bạn không? Hay bạn sẽ tìm tới nơi mình cảm thấy thoải mái và không còn cảm thấy sợ hãi nữa?

– Bạn cần thay đổi như thế nào để can đảm hơn trong cuộc sống?

#### *4.1.5.3. Tự bồi dưỡng lòng can đảm*

(1) Làm quen với thử thách: Hãy làm những việc khiến bạn phải đối mặt với nỗi sợ thật sự.

(2) Đối mặt: Khi gặp tình huống phải đối mặt, hãy nói chuyện với người đó. Đừng chỉ trích, nói xấu người khác. Hãy nói lên sự thật một cách bình tĩnh.

(3) Dám thay đổi: Nếu cần phải thay đổi công việc mà bạn lại ngại ngần thì đây là lúc đòi hỏi lòng can đảm. Hãy dành thời gian suy nghĩ về điều đó, trao đổi với người thân. Nếu thay đổi là đúng đắn, hãy thay đổi.

### 4.1.6. Sáng suốt

#### *4.1.6.1. Chân lí về sự sáng suốt*

(1) Khám phá ngọn nguồn của vấn đề: Sự sáng suốt được mô tả là khả năng tìm đến ngọn nguồn của vấn đề; nó phụ thuộc vào trực giác và sự suy xét. Bản chất của sự sáng suốt là sự kết hợp giữa lí luận rõ ràng và trực giác mạnh mẽ. Nhà lãnh đạo nhiều khi phải đối diện với những đống hỗn độn và phức tạp. Họ không bao giờ thu thập được đủ thông tin để có bức tranh hoàn chỉnh của bất cứ việc gì, như vậy họ phải dựa vào sự sáng suốt. Sáng suốt mang đến cho nhà lãnh đạo một góc nhìn khách quan, lấp đầy khoảng trống và tìm ra cốt lõi của vấn đề.

(2) Tăng cường khả năng giải quyết vấn đề:

– Điều này là đương nhiên bởi vì nếu thấy được căn nguyên của vấn đề, nhà lãnh đạo sẽ giải quyết được vấn đề.

– Muốn đạt tới sự sáng suốt, hãy tập trung vào thế mạnh của bạn. Một nhà lãnh đạo càng nắm vững thế mạnh của mình bao nhiêu thì trực giác và khả năng nhìn rõ ngọn nguồn vấn đề càng mạnh mẽ bấy nhiêu.

(3) Đánh giá các lựa chọn của bạn để đạt hiệu quả tối đa: Hãy dùng cả trực giác và trí tuệ để đánh giá các lựa chọn, từ đó tìm ra giải pháp tối ưu.

(4) Nhân những cơ hội lên: nhà lãnh đạo tài ba tự tạo ra sự "may mắn" cho mình nhờ sự sáng suốt (trong khi người thiếu sáng suốt hiếm khi có mặt đúng nơi, đúng lúc.) Họ có tâm thế sẵn sàng sử dụng kinh nghiệm và nghe theo bản năng của mình.

#### *4.1.6.2. Tự đánh giá về sự sáng suốt*

– Bạn có phải nhà lãnh đạo sáng suốt không?

– Khi đối mặt với những vấn đề phức tạp, bạn có thể xác định được ngọn nguồn của vấn đề không?

– Bạn có thể thấy được căn nguyên của vấn đề khi không đủ thông tin về nó không?

– Bạn có tin vào trực giác và sẵn sàng dựa vào nó như là với kiến thức và kinh nghiệm không?

Nếu không, bạn cần thay đổi:

– Hãy đánh giá cao những ý nghĩ mới mẻ.

– Hãy chào đón sự thay đổi, sự mơ hồ và sự không chắc chắn.

– Hãy mở rộng tầm nhìn của bạn và trực giác của bạn sẽ tốt lên trong thực tiễn.

#### *4.1.6.3. Tự bồi dưỡng sự sáng suốt*

(1) Phân tích thành công trong quá khứ: Hãy nhìn lại một vài vấn đề bạn xử lí thành công. Tìm xem đâu là căn nguyên của mỗi vấn đề? Điều gì đem lại cho bạn thành công? Nếu có thể, hãy gói gọn nguồn gốc của vấn đề trong một vài câu, bạn sẽ học được cách giải quyết vấn đề trong tương lai.

(2) Học cách suy nghĩ của người khác: Hãy học cách suy nghĩ của người sáng suốt, bạn có thể trở nên sáng suốt hơn.

(3) Lắng nghe trực giác: Hãy hồi tưởng những lần trực giác đã mách bảo bạn đúng (dù bạn nghe theo hay không nghe theo). Những trải nghiệm đó có điểm gì chung? Hãy tìm kiếm trong đó *khuôn mẫu*, chúng có thể đem lại cho bạn cái nhìn thấu đáo về khả năng trực giác của bản thân?

### 4.1.7. Tập trung

#### *4.1.7.1. Ý nghĩa của sự tập trung đối với nhà lãnh đạo*

Càng tập trung cao nhà lãnh đạo càng trở nên sắc bén. Càng bị phân tán bạn càng trở nên tê liệt (The Sharper It Is, the Sharper You Are).

#### *4.1.7.2. Điều kiện đảm bảo thành quả của khả năng tập trung là gì?*

– Cũng như mọi phẩm chất khác, khả năng tập trung nhằm đạt *được thành công* cho nhà lãnh đạo về cả hai phương diện cá nhân và tổ chức.

– Thành công là quá trình liên tục hiện thực hoá mục đích đã chọn. Về phương diện cá nhân, nhà lãnh đạo thành công phải liên tục đạt được các mục tiêu tiến bộ của bản thân. Về phương diện tổ chức, nhà lãnh đạo thành công phải liên tục thực hiện được các mục tiêu phát triển của tổ chức.

– Điều kiện đảm bảo thành quả của tập trung là kết hợp sự tập trung với sự ưu tiên. Định nghĩa trên về thành công cho thấy, cốt lõi của vấn đề là phải *kết hợp sự tập trung với sự ưu tiên.* Nếu chỉ có sự tập trung mà không có sự sắp xếp ưu tiên, nhà lãnh đạo chỉ thể hiện được sự xuất sắc cá nhân mà

không tạo được sự thành công. Nhà lãnh đạo thành công phải sở hữu được cả hai kĩ năng này. Đây là chìa khoá của công việc lãnh đạo. Nhà lãnh đạo tập trung vào đâu? Anh ta phải tập trung vào các lựa chọn ưu tiên.

#### *4.1.7.3. Vì mục tiêu tiến bộ của bản thân, hãy phân phối sự tập trung vào các lựa chọn ưu tiên như sau*

(1) Tập trung 70% vào các điểm mạnh.

– *Phải phát hiện và khai thác được điểm mạnh của bản thân.* Thay vì làm được nhiều việc làng nhàng thì hãy tập trung thời gian, công sức và nguồn lực để làm xuất sắc việc là thế mạnh của bản thân.

– *Điểm mạnh luôn cụ thể.* Những việc chung chung sẽ không có sức thuyết phục.

(2) Tập trung 25% cho những điều mới.

– Trưởng thành đòi hỏi sự thay đổi. Nếu muốn hoàn thiện, nhà lãnh đạo cần không ngừng thay đổi và cải tiến bản thân. Điều đó có nghĩa là bạn phải bước chân vào những vùng đất mới.

– Điều chú ý là những điểm mới đó phải liên quan đến thế mạnh của bản thân thì mới tạo được sự trưởng thành.

– Đối với nhà lãnh đạo, trưởng thành đồng nghĩa với đang và sẽ thành công.

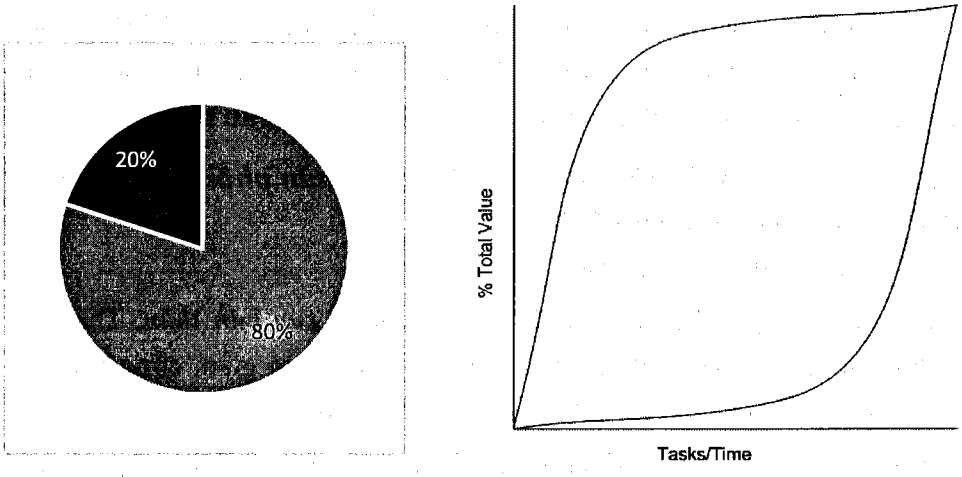
(3) Tập trung 5% cho những điểm yếu.

Không ai hoàn toàn tránh khỏi phải làm những việc không thuộc lĩnh vực thế mạnh của mình. Quan trọng là giảm thiểu chúng càng nhiều càng tốt. Nhà lãnh đạo có thể làm được điều đó bằng cách uỷ thác công việc để có thể dành thời gian, sức lực cho những hoạt động thuộc thế mạnh. Điều này có liên quan đến nguyên tắc chia sẻ quyền lực.

#### *4.1.7.4. Nguyên lí Pareto – công cụ hữu hiệu nhất để quyết định những lựa chọn ưu tiên cho cá nhân và tổ chức*

*– Nội dung nguyên lí*

Nếu đầu tư tất cả thời gian, tiền bạc và sức lực vào 20% đầu tiên trong thứ tự ưu tiên thì 20% đó sẽ mang lại 80% kết quả. Ngược lại, nếu đầu tư nỗ lực (effort) vào những việc thuộc 80% còn lại ta chỉ đạt được 20% kết quả (result).




*Ghi chú:*

– 80%: là tỉ lệ kết quả (results) đạt được hay giá trị có được từ công việc

– 20%: là tỉ lệ về sự nỗ lực trong công việc (effort)

– Total value: Tổng giá trị có được

– Tasks/Time: Các loại công việc/Thời gian

***Hình 4.1: Nguyên lí Pareto***

– ***Vận dụng nguyên lí Pareto***

+ Những ví dụ về nguyên lí Pareto:

| | |
|---|---|
| Thời gian | 20% thời gian của chúng ta làm ra 80% kết quả công việc. |
| Cố vấn | 20% nhân viên chiếm 80% thời gian của chúng ta. |
| Sản phẩm | 20% sản phẩm mang lại 80% lợi nhuận. |
| Đọc sách | 20% cuốn sách chứa đựng 80% nội dung của nó. |
| Công việc | 20% công việc đem lại 80% sự hài lòng. |
| Diễn thuyết | 20% nội dung diễn thuyết đem lại 80% tác động. |
| Quyên góp | 20% những người hảo tâm đóng góp 80% tổng số tiền quyên góp. |
| Sự lãnh đạo | 20% số người đưa ra 80% quyết định. |
| Dã ngoại | 20% số người ăn hết 80% thức ăn mang theo. |

+ Một ví dụ về vận dụng nguyên lí Pareto:

Theo nguyên lí Pareto, 20% số người có trách nhiệm tạo ra 80% thành công của tổ chức. Để tăng hiệu suất, nhà lãnh đạo nên áp dụng chiến lược:

(1) Xác định 20% những người quan trọng nhất.

(2) Dành 80% thời gian cho nhân viên của bạn vào 20% này.

(3) Dành 80% quỹ phát triển nhân lực cho 20% đó.

(4) Xác định 20% nào của công việc đem lại 80% hiệu quả và đào tạo một trợ lí thực hiện 80% công việc ít hiệu quả hơn. Điều này giúp giải phóng nhân viên để họ có thể làm những công việc mà họ có sở trường.

(5) Yêu cầu 20% nhân viên giỏi đó đào tạo tại chỗ cho 20% nhân viên tiếp theo.

Một gợi ý về cách xác định được 20% nhân viên quan trọng nhất:

(1) Lập danh sách tất cả những người trong tổ chức/phòng ban của ta.

(2) Hãy tự trả lời câu hỏi về từng cá nhân đó: "Nếu người này chống đối mình hay bỏ đi thì hậu quả sẽ ra sao?". Nếu câu trả lời là "tổ chức không thể làm việc tốt được nữa" thì đó là người quan trọng. Hãy đánh dấu (x) bên cạnh tên anh ta. Nếu một người không thể giúp bạn thành công hay khiến bạn thất bại khi thực hiện một công việc quan trọng thì không cần đánh dấu người đó. Khi rà soát hết ta sẽ có khoảng 15 – 20% tên được đánh dấu. Họ là những người rất quan trọng, cần được bổ nhiệm vào những vị trí chủ chốt để thăng tiến.

*** Sắp đặt công việc theo mức độ ưu tiên để tránh thấp thỏm lo âu**

***– Sắp đặt công việc ưu tiên với hai tiêu chí: quan trọng và cấp thiết***

| Loại công việc | Sắp xếp ưu tiên |
|---|---|
| Quan trọng + Khẩn cấp | Cần tập trung giải quyết trước tiên. |
| Quan trọng + Ít khẩn cấp | – Xác định hạn chót phải hoàn thành<br>– Chia công việc ra để thực hiện hàng ngày. |
| Ít quan trọng + Khẩn cấp | – Khẩn trương hoàn thành.<br>– Có thể giao phó cho một trợ lí đắc lực. |
| Ít quan trọng + Ít khẩn cấp | – Tập hợp chúng lại.<br>– Dành nửa giờ mỗi tuần để giải quyết.<br>– Có thể giao cho một người khác giải quyết. |

– ***Xác định công việc ưu tiên theo tiêu chí:*** yêu cầu, hiệu quả, phần thưởng

Trên đây đưa ra tiêu chí quan trọng và cấp thiết để sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên. Tuy nhiên, để phân biệt một việc là quan trọng và ít quan trọng không phải là dễ. Ba câu hỏi sau sẽ hỗ trợ việc thực hiện quá trình sắp xếp các lựa chọn ưu tiên:

(1) Người ta cần gì ở tôi? (Yêu cầu khách quan)

Nhà lãnh đạo có thể từ bỏ mọi thứ, trừ trách nhiệm cuối cùng.

Trước khi nhận một công việc mới, luôn cần trả lời câu hỏi: "Người ta cần gì ở tôi?" (Tôi phải làm gì? Sao người khác không thể mà tôi lại có thể làm được điều đó?). Loại công việc này *phải là ưu tiên quan trọng* (Nếu bạn không thể, bạn sẽ thất nghiệp).

Có rất nhiều trọng trách khác nhau ở vị trí một nhà lãnh đạo nhưng chỉ rất ít trong số đó đòi hỏi anh ta phải thực hiện và chỉ anh ta mới thực hiện được. Vì vậy, cần phân biệt *việc phải làm* và *việc có thể giao phó* cho người khác.

(2) Cái gì đem lại cho tôi hiệu quả cao nhất? (Sở trường)

Có ba vấn đề thường xảy ra là:

– Lạm dụng (một số ít người phải làm việc quá nhiều).

– Bỏ phí (rất nhiều người được giao rất ít việc).

– Dùng sai người (rất nhiều người bị đặt sai vị trí).

Vì vậy, cần đặt câu hỏi: "Cái gì đem lại cho tôi hiệu quả cao nhất?" (Có phải tôi đang làm những gì mà tôi có khả năng nhất và đem lại kết quả cao nhất cho cơ quan hay không?)

(3) Phần thưởng lớn nhất trong công việc là gì? (Hứng thú)

Mỗi người chỉ có thể làm tốt nhất công việc mà mình yêu thích, do đó được làm công việc yêu thích con người thực sự cảm thấy hạnh phúc.

Sẽ là lí tưởng nếu có sự tương đồng ở cả ba câu hỏi trên.

*** Nguyên tắc ưu tiên**

– ***Những việc ưu tiên không bao giờ cố định***

Những việc ưu tiên luôn thay đổi, đòi hỏi ta phải quan tâm thích đáng. Để xác định đúng những việc ưu tiên khi chúng luôn thay đổi cần làm ba việc:

(1) Đánh giá: Hàng tháng cần xem lại 3 câu hỏi về yêu cầu, hiệu quả, phần thưởng.

(2) Loại ra: Tự hỏi bản thân: "Công việc nào ta đang làm mà có thể giao cho người khác?"

(3) Dự đoán: Đâu là những dự án quan trọng nhất ta đang làm trong tháng này? Mất bao lâu để thực thực hiện xong?

– ***Nguyên tắc: không thể đánh giá quá cao mọi thứ***

(1) Điều tốt nhất và điều tốt là kẻ thù của nhau.

Phải làm gì khi đứng trước hai lựa chọn tốt – phù hợp với cả ba tiêu chuẩn: yêu cầu, hiệu quả, phần thưởng?

Hãy xoá bỏ những ràng buộc giữa hai lựa chọn tốt:

– Hỏi ý kiến cấp trên hoặc đồng nghiệp.

– Có thể giao phó một trong hai lựa chọn đó cho người khác không? Nếu có, hãy nhanh chóng chuyển giao để tập trung vào lựa chọn chỉ mình bạn có thể đảm đương.

– Sự lựa chọn nào mang lại nhiều lợi ích cho đối tượng phục vụ hơn?

– Ra quyết định dựa trên mục đích của tổ chức.

(2) Ta không thể có tất cả: 95% thành công của bất kì công việc nào phụ thuộc vào việc bạn biết mình muốn gì.

(3) Quá nhiều ưu tiên sẽ làm chúng ta tê liệt.

– Về nguyên tắc, nhà lãnh đạo thực thụ phải học nói "Không" với nhiều công việc quan trọng để nói "Có" với những việc quan trọng nhất.

– Kĩ thuật:

+ Cuối mỗi tháng nên vạch ra những việc ưu tiên phải làm trong tháng tới.

+ Khi phải làm việc quá tải, công việc ngổn ngang, hãy sắp xếp và viết chúng ra giấy theo thứ tự quan trọng – cấp thiết, rồi thực hiện lần lượt hết việc này đến việc khác.

(4) Khi phải dành quá nhiều sức lực cho những việc ít quan trọng, rắc rối lớn sẽ xảy ra.

– Lí do khiến phần lớn mục tiêu chính không đạt được là do chúng ta dành thời gian để làm những việc ít quan trọng.

– Trong cuộc sống, nhiều khi chúng ta bị vấp ngã bởi những điều tưởng như rất nhỏ nhặt chứ không phải những lỗi lầm to lớn thuộc về trí tuệ hay nhân phẩm. Hãy suy nghĩ sâu xa thất bại đó, sẽ rút ra được bài học lớn: bản chất của vấn đề là ta đã quá chú ý vào những điều nhỏ nhặt mà quên đi điều cực kì quan trọng và rắc rối lớn xảy ra từ đó.

(5) Thời hạn và mức độ khẩn cấp thúc hối ta phải lựa chọn.

– Theo nguyên tắc Parkinson, khi bị ép về thời gian, ta mới thực sự làm việc hiệu suất cao.

– Sự khẩn cấp khiến người ta lựa chọn cho mình cái gì thật sự cần thiết.

(6) Nhiều khi chỉ đến lúc không thể thay đổi được nữa, chúng ta mới biết điều gì thật sự quan trọng.

Cuộc sống luôn lấy đi những gì mà ta cho là quan trọng, cho nên "người ta sinh ra với hai bàn tay nắm, còn khi lâm chung thì hai bàn tay mở".

***– Để thực hiện nguyên tắc ưu tiên, nhà lãnh đạo phải có khả năng chia sẻ quyền lực***

(Mối quan hệ giữa nguyên tắc ưu tiên và nguyên tắc phân quyền)

*** Tự đánh giá và định hướng lại**

– Để biết bạn có bị mất tập trung không, hãy tự vấn:

+ Có phải bạn chỉ giỏi những việc nhỏ nhặt?

+ Có phải bạn dành quá nhiều thời gian cho việc khắc phục những điểm yếu?

+ Có phải một số người đang chiếm hết thời gian của bạn?

– Để lấy lại sự tập trung:

+ Rèn luyện bản thân. Bản thân bạn là tài sản quý giá nhất.

+ Làm việc có sự ưu tiên. Bạn phải chiến đấu cho điều đó.

+ Phát huy điểm mạnh của bản thân. Bạn sẽ khai thác hết tiềm lực.

+ Hợp tác với mọi người. Bạn không thể thành công đơn độc.

*** Tự bồi dưỡng sự tập trung**

(1) Phát huy ưu điểm.

– Lên danh sách 3 hoặc 4 công việc bạn làm tốt nhất. Bạn đã dành bao nhiêu thời gian, tiền của và sức lực cho việc đó?

– Hãy lập kế hoạch để làm mới mình, đầu tư 70% thời gian cho những ưu điểm.

– Nếu bạn không thể sắp xếp được thì cần xem xét lại công việc hay nghề nghiệp hiện tại.

(2) Hạn chế các điểm yếu: Hãy xác định 3 hoặc 4 hoạt động cần cho công việc của bạn mà bạn không thể làm tốt. Tìm cách giao hoặc thuê với một kế hoạch chi tiết.

(3) Đầu tư hết mình: Với hai bước trên bạn đã rõ những việc cần ưu tiên, giờ là lúc nghĩ tới sự tập trung:

– Cần đầu tư những gì để đưa các ưu điểm của mình lên tầm cao mới?

– Cần những công cụ mới gì?

– Cần thay đổi cách làm việc như thế nào để cống hiến hết mình cho sự thay đổi?

– Jonh C. Maxwell đề nghị nguyên tắc "Tấm gương" để khắc phục tình trạng ai đó chỉ tập trung vào công việc mà quên đi bản thân, các mối quan hệ cũng như cuộc sống trọn vẹn. Ông cho rằng điều đó sẽ tiềm ẩn nguy cơ suy thoái nhân cách.

### 4.1.8. Lắng nghe

#### *4.1.8.1. Ý nghĩa của lắng nghe*

Nguyên tắc kết nối chỉ ra rằng: nhà lãnh đạo cần phải chạm tới trái tim người khác trước khi họ cần một bàn tay. Nhưng để chạm tới trái tim người khác thì anh ta phải biết có cái gì bên trong đó bằng cách lắng nghe.

Không hào hứng lắng nghe là điểm thường thấy ở những nhà lãnh đạo kém. Peter Drucker cho rằng, 60% vấn đề về quản lí nảy sinh từ vấn đề giao tiếp. Và đó là do nhà lãnh đạo không biết lắng nghe. Rất nhiều giọng nói ngoài kia đang vang lên mong được bạn chú ý.

#### *4.1.8.2. Lắng nghe với mục đích gì?*

Cần nhớ kĩ, có hai mục đích khi nghe:

– Kết nối với mọi người.

– Học hỏi.

Cho nên phải chú tâm và lắng nghe (nghe với toàn bộ con người mình sao cho người nói cảm nhận được).

#### *4.1.8.3. Lắng nghe ai?*

(1) Cấp dưới: Không phải chỉ giao tiếp để trao đổi công việc với cấp dưới mà cần dành thời gian để nhìn nhận cấp dưới với tư cách một người bình thường.

(2) Khách hàng.

(3) Đối thủ.

(4) Người có kinh nghiệm.

#### *4.1.8.4. Tự bồi dưỡng phẩm chất lắng nghe*

(1) Thay đổi thời gian biểu.

(2) Trò chuyện thân mật.

(3) Nghe ý ngoài lời.

### 4.1.9. Thái độ tích cực

Positive Attitude: If You Believe You Can, You Can (Nếu bạn tin tưởng bạn có thể làm việc gì đó, bạn có thể đạt được.)

#### *4.1.9.1. Thái độ là gì?*

– Dưới góc độ của Tâm lí học đại cương, thái độ là một trong ba bộ phận cấu thành của ý thức, bao gồm: thái độ lựa chọn, thái độ xúc cảm, thái độ đánh giá.

– Dưới góc độ của Tâm lí học xã hội, H. Hipsơ và P. Phorvec cho rằng, thái độ là sự sẵn sàng phản ứng bị quy định và có tính chất bắt buộc nào đó, nảy sinh trong những nhóm nhất định và trong những tình huống cụ thể... Sự sẵn sàng này, trước hết là một hiện tượng tâm lí xã hội, phụ thuộc vào khuynh hướng của cá nhân, là cái gắn liền với những chuẩn mực của nhóm.

– Dưới góc độ Tâm lí học cá nhân, Uzonatze cho rằng, thái độ là sự phản ứng cơ bản đầu tiên đối với tác động của tình huống trong đó chủ thể phải đặt ra và giải quyết các nhiệm vụ. Đó là một trạng thái toàn vẹn nhất định của chủ thể (nó không phải là một nội dung cục bộ của ý thức)... Yếu tố năng động của nó có tính toàn vẹn và theo một khuynh hướng nhất định...

Từ các định nghĩa trên, có thể rút ra những khía cạnh sau đây về thái độ:

(1) Thái độ là phản ứng cơ bản của con người đối với tác động của tình huống hoàn cảnh.

(2) Phản ứng này không chỉ phụ thuộc vào tác động của hoàn cảnh mà trước hết nó là một trạng thái tâm lí mang tính toàn vẹn của ý thức, nhân cách chủ thể.

(3) Khuynh hướng của phản ứng thái độ có quan hệ gắn bó với chuẩn mực của nhóm xã hội mà cá nhân là thành viên.

#### *4.1.9.2. Vai trò của thái độ*

– Thái độ sống định hướng suy nghĩ, cảm nhận và hành động của con người. Thái độ sống là chiếc *khung định hướng* cho những suy nghĩ và cảm nhận của chúng ta về chính bản thân mình, về những người xung quanh, về hoàn cảnh và về cuộc sống nói chung. Những suy nghĩ, cảm nhận tích cực hay tiêu cực của chúng ta sẽ định hướng hành động của chúng ta. Vì vậy, người ta ví thái độ sống như một thỏi nam châm, tạo ra một từ trường định hướng suy nghĩ, cảm nhận và hành động của con người.

– Thái độ giúp con người làm chủ được cảm xúc. Thái độ không quyết định xúc cảm của con người, nó không làm ngừng lại các xúc cảm của con người nhưng nó sẽ ngăn không cho cảm xúc chế ngự chúng ta. Kết quả điều tra cho thấy những người gặp rắc rối về cảm xúc có nguy cơ bị tai nạn giao thông nhiều hơn 114% so với những người có cảm xúc ổn định.

– Con người có thể thay đổi cuộc sống của bản thân bằng cách thay đổi thái độ sống. Cuộc sống hiện tại mà chúng ta đang có hôm nay là *kết quả của những thái độ ứng xử* mà chúng ta đã chọn trước đây. Do đó, nếu muốn thay đổi hiện tại của mình thì điều đầu tiên, cần thiết phải làm ngay là tìm cách *thay đổi cách nhìn* của bản thân ở những vấn đề đang rắc rối nhất và đang không tìm được lời giải. Điều đó có nghĩa là hình thành một thái độ sống tích cực; thái độ sống tích cực là *điểm khởi đầu cho mọi thành công.* Nhà tâm lí học William James cho rằng "Khám phá vĩ đại nhất của thế hệ chúng tôi là con người có thể thay đổi cuộc sống của mình bằng cách thay đổi thái độ."

Người có thái độ tiêu cực khó có thể thành công. Thái độ tiêu cực ở đây gồm hai khía cạnh:

+ Thứ nhất, không tin tưởng vào bản thân. Các nhà thôi miên đã phát hiện ra quy luật nền tảng: Nếu ta bị ám ảnh rằng sẽ thất bại về điều gì đó thì cơ hội thất bại với điều đó là rất lớn, dường như không tránh khỏi.

+ Thứ hai, có thái độ tiêu cực về thế giới. Như đã phân tích ở trên, thái độ quy định suy nghĩ, cảm nhận và hành động. Cho nên người có thái độ tiêu cực sẽ có suy nghĩ và hành động tiêu cực và đó là nguyên nhân dẫn đến thất bại. Điều này cũng tương tự như quy luật về tương tác lực: lực tác động và phản lực luôn bằng nhau.

– Thái độ tích cực giúp cho nhà lãnh đạo phát triển được tối đa tài năng của bản thân. Thái độ là tài sản quý của nhà lãnh đạo. Nó không phải là tác nhân giúp nhà lãnh đạo trở nên tầm cỡ nhưng nó giúp cho nhà lãnh đạo phát triển được tối đa tài năng của bản thân. Nhà văn Walt Emerson cho rằng: "Những gì tồn tại trước và sau chúng ta là những vấn đề rất nhỏ so với những gì tồn tại trong chúng ta".

Thế nào là người có thái độ tích cực?

Một cách tổng quát, người có thái độ tích cực luôn mong đợi những điều tốt, còn kẻ có thái độ tiêu cực thì chỉ hướng đến những điều bi quan.

#### *4.1.9.3. Đặc điểm của thái độ*

(1) Thái độ là một lựa chọn

– Con người có thể lựa chọn thái độ đối với hoàn cảnh: Thông thường người ta muốn chờ ai đó thúc đẩy họ. Họ cho rằng hoàn cảnh quyết định cách suy nghĩ của họ. Cái nào có trước – thái độ hay hoàn cảnh? Đây là câu hỏi kiểu con gà hay quả trứng. Sự thực là cái nào xuất hiện trước không quan trọng. Dù chuyện gì đã xảy ra với bạn thì thái độ mới chính là lựa chọn của bạn trong hiện tại.

– Nguyên tắc Parkinson, nguyên tắc 10/90: Theo nguyên tắc Pakinson, lựa chọn thái độ nào trước những sự kiện của đời sống là rất quan trọng vì cuộc sống là 10% những gì xảy ra với ta và 90% còn lại là cách ta phản ứng với nó.

– Con người chịu trách nhiệm về thái độ của bản thân: Điều chỉnh thái độ là dự án cho cả cuộc đời. Chỉ khi biết chịu trách nhiệm về toàn bộ thái độ của bản thân thì con người mới trưởng thành.

(2) Thái độ quyết định hành động

Thái độ của bản thân là điều tối quan trọng vì nó quyết định hành động của chúng ta.

(3) Thái độ của nhà lãnh đạo quyết định thái độ của những người đi theo họ

Lãnh đạo là ảnh hưởng. Thái độ của nhà lãnh đạo sẽ lan truyền tới cấp dưới. Cấp dưới là hình ảnh phản chiếu thái độ của nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo có thái độ tích cực sẽ truyền thái độ đó cho những người xung quanh mình, tạo nên môi trường chuẩn mực, khuyến khích những người đi theo có phản ứng tích cực. Ngược lại, nhà lãnh đạo có thái độ tiêu cực sẽ huỷ hoại sức sống, sức làm việc của cả tập thể.

Thái độ của nhà lãnh đạo lan sang những người đi theo họ nhanh hơn hành động của họ. Với ý nghĩa này, nhà lãnh đạo có trách nhiệm đối với thái độ của mọi người trong tổ chức. Khi xét các ứng viên vào các chức danh quản lí cần phải đánh giá kĩ tham vọng, thái độ của anh ta đối với các chính sách của tổ chức, thái độ của anh ta với đồng nghiệp, trước những yêu cầu quá mức về thời gian và sức lực cho công việc.

(4) Duy trì một thái độ tốt dễ hơn là lấy lại nó

Thái độ là một thuộc tính tâm lí nên nó có tính ổn định và bền vững tương đối, khó hình thành, khó thay đổi. Vì vậy, nếu đã sẵn một thái độ tích cực, ta nên duy trì nó, điều này không khó lắm. Ngược lại, nếu gặp khó khăn trong việc tin tưởng vào những điều tốt đẹp ở bản thân thì hãy đừng nản chí. Thái độ là lựa chọn, ta đã chọn thái độ đó thì ta cũng có thể thay đổi nó, tuy rằng khó khăn hơn nhiều.

#### *4.1.9.4. Tự bồi dưỡng thái độ tích cực*

Làm thế nào để không bị rơi vào tình trạng xơ cứng tâm lí (Psychosclerosis), để hưởng thụ cuộc sống, thoát khỏi sự sợ hãi, cô đơn, hối tiếc, căm ghét cuộc sống?

***Hãy thực hiện sáu giai đoạn thay đổi thái độ sau:***

– Nhận biết những cảm xúc có vấn đề.

– Nhận biết những hành vi có vấn đề.

– Nhận biết những suy nghĩ có vấn đề.

– Nhận biết những suy nghĩ tích cực.

– Công khai cam kết những suy nghĩ tích cực.

– Phát triển một kế hoạch để suy nghĩ tích cực.

Chú ý: Thái độ là một thuộc tính tâm lí bên trong, chính vì vậy 6 bước này hướng đến sự thay đổi bên trong.

***Quyết tâm:*** Một thái độ tích cực biểu hiện sự nỗ lực thay đổi suy nghĩ, thái độ và hành vi để đạt được kết quả mong đợi của hoạt động.

***Điều chỉnh lại***

Điều chỉnh lại để có thái độ đúng: Có thể tôi không thay đổi được thế giới quanh mình nhưng tôi có thể thay đổi được cách nhìn của bản thân về thế giới.

Biểu hiện của kiểu suy nghĩ này, kiểu suy nghĩ của người thành công, là: "tôi có thể", "tôi sẽ", "tôi là" ngược lại với kiểu người thất bại là "đáng ra tôi nên làm...".

***Vào cuộc lần nữa***

Khi đã thay đổi suy nghĩ, hãy nhanh chóng thay đổi hành vi của bản thân, hãy cư xử như một người mà ta muốn trở thành.

Tại sao?

– Sơ đồ HĐ – NC – HĐ[1].

– Theo John C. Maxwell, động cơ thúc đẩy như một cái bẫy. Hãy quên nó đi và hãy hành động. Hãy thực hiện và đừng nghĩ đến động lực. Khi bạn bắt đầu công việc nào đó, động lực sẽ đến và làm cho công việc dễ thực hiện hơn.

– John Bruner: "Động cơ giống như tình yêu và hạnh phúc. Nó là một tác dụng phụ. Khi bạn chủ động tiến hành một công việc nào đó, động cơ sẽ lặng lẽ đến và hạ gục bạn khi bạn ít mong đợi nó nhất".

---

[1] Trong Tâm lí học, nhân cách và hoạt động có mối quan hệ biện chứng. Hoạt động có mối quan hệ biện chứng. Hoạt động là điều kiện quyết định sự phát triển nhân cách. Nhân cách với tư cách là chủ thể của hoạt động. Vì thế, bằng hoạt động và qua hoạt động, nhân cách được thể hiện và đánh giá được giá trị của nó.

– Jerome Bruner, nhà tâm lí học Đại học Harvard: Bạn hãy hành động để tác động vào cảm xúc hơn là đợi cảm xúc tác động đến hành động của bạn. Hãy hành động bất kể đó là việc gì, chỉ cần biết bạn nên làm thì hãy thực hiện.

***Hãy lặp lại***

Thái độ là cũng là những thói quen, suy nghĩ có thể học được. Một hành động được lặp đi lặp lại sẽ hình thành một thái độ.

***Hãy liên tục đổi mới***

Cùng với thời gian và nỗ lực, thái độ tích cực sẽ thay thế cho thái độ tiêu cực nhưng đây là cuộc phấn đấu cả đời người.

### 4.1.10. Giải quyết vấn đề

#### *4.1.10.1. Khả năng giải quyết vấn đề tốt của nhà lãnh đạo thể hiện ở 5 đặc điểm sau*

(1) Đón trước trở ngại.

(2) Chấp nhận sự thật.

(3) Thấy được toàn cảnh.

(4) Xử lí từng việc một.

(5) Không từ bỏ mục tiêu chính khi chán nản.

#### *4.1.10.2. Tự bồi dưỡng khả năng giải quyết vấn đề*

(1) Đi tìm trở ngại.

(2) Tạo dựng một phương pháp. Thử phương pháp TEACH[1].

### 4.1.11. Tinh thần trách nhiệm

#### *4.1.11.1. Những phẩm chất của nhà lãnh đạo có tinh thần trách nhiệm*

Hàng triệu người đang trở nên giàu có nhờ vào khai thác người bị nạn (xác định, đại diện, phỏng vấn, điều trị, bảo hiểm, tư vấn). Tại sao khai thác người bị nạn lại là ngành rất phát triển? Bởi vì trong xã hội hiện nay, con người có xu hướng quan tâm đến quyền lợi nhiều hơn là trách nhiệm và tâm lí nạn nhân đang rất phổ biến trong xã hội hiện đại.

---

[1] Treatment anh Education of Autistic and Related Communication Handicapped Children: Phương pháp giáo dục trẻ tự kỉ kĩ năng sống tự lập, hoà nhập khi trưởng thành.

Nhà lãnh đạo hơn ai hết phải có tinh thần trách nhiệm, họ không thể vô trách nhiệm, cũng không thể có tâm lí nạn nhân. Họ biết họ có trách nhiệm với ai, ở đâu. Chỉ khi chứng minh được có khả năng đối mặt với sóng gió cuộc đời và vượt lên tất cả thì họ mới có cơ hội dẫn dắt mọi người.

Dưới đây là một số phẩm chất của nhà lãnh đạo có tinh thần trách nhiệm:

(1) Họ hoàn thành nhiệm vụ: Các nghiên cứu trên các triệu phú, cho thấy họ có điểm chung là:

– Làm việc siêng năng, bởi lẽ không ai làm việc ít mà có thể phát huy hết được tiềm năng của mình. Họ có thể làm từ 12 – 14 giờ/ngày. Họ cho rằng làm việc 8 giờ chỉ đủ để sống sót, ngoài 8 giờ mới là đầu tư cho tương lai.

– Họ có một cách nghĩ đúng đắn giúp họ duy trì thái độ hoàn thành công việc. Đó là họ luôn nghĩ họ là người làm việc tự do, làm vì chính bản thân họ. Nếu muốn tạo dựng uy tín và tiến xa hơn, hãy chọn cách nghĩ đó.

(2) Họ sẵn sàng làm quá giờ: Vì có trách nhiệm, họ đặt tổ chức lên trên kế hoạch của cá nhân.

(3) Họ có động lực là sự xuất sắc: Động lực là sự xuất sắc luôn đi kèm với tinh thần trách nhiệm, bởi lẽ nếu chưa hết mình họ chưa thể thanh thản. Chuyên gia nghiên cứu về thành công Jim Rohn: "Sự căng thẳng bắt nguồn từ việc làm ít hơn khả năng có thể". Khi coi chất lượng là mục tiêu hàng đầu thì trách nhiệm tự nó sẽ đi theo.

(4) Họ tạo ra kết quả trong bất cứ hoàn cảnh nào.

#### *4.1.11.2. Tự bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm*

(1) Bám trụ.

(2) Thừa nhận những thiếu sót.

(3) Trang bị tốt hơn.

### 4.1.12. Kỉ luật tự giác

#### *4.1.12.1. Ý nghĩa của kỉ luật tự giác*

Phẩm chất này giúp cho nhà lãnh đạo phát huy được hết khả năng của bản thân, nó giúp nhà lãnh đạo có thể đạt tới đỉnh cao nhất. Đây chính là bí quyết của sự lãnh đạo lâu bền.

#### *4.1.12.2. Rèn luyện tính kỉ luật tự giác*

(1) Đề ra và theo đuổi những việc ưu tiên.

Nhà lãnh đạo luôn thiếu thời gian, bạn hãy:

– Xác định thật rõ những việc ưu tiên.

– Lập một kế hoạch cho những việc ưu tiên đó.

– Giải thoát bản thân khỏi mọi việc khác để theo đuổi những thứ quan trọng. Điều này sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

(2) Biến lối sống kỉ luật thành mục tiêu.

– Để thành công thì kỉ luật tự giác không phải thứ làm một lần mà phải trở thành *một lối sống.*

– Để làm được điều đó, hãy khai thác triệt để tính trật tự và lề thói hàng ngày, đặc biệt là đối với những lĩnh vực thiết yếu cho sự phát triển.

(3) Thử thách: Để tạo dựng lối sống kỉ luật, trước hết bạn cần *đối đầu và loại bỏ xu hướng thoái thác.*

(4) Gạt bỏ phần thưởng cho tới khi hoàn thành công việc.

(5) Tập trung vào kết quả: Hãy tính đến lợi ích mà việc làm đúng đem lại rồi hãy vào cuộc, điều đó có tác dụng thúc đẩy kỉ luật tự giác. Bởi vì:

– Nếu nghĩ tới khó khăn công việc thay vì tập trung tâm trí vào kết quả do nó mang lại bạn sẽ dễ nản chí.

– Nếu cứ chìm trong công việc quá lâu, bạn sẽ tự thương hại bản thân và không phát huy được tính kỉ luật tự giác.

#### *4.1.12.3. Tự đánh giá về tính kỉ luật tự giác*

Nếu bạn biết mình có tài song bạn nhìn thấy nhiều dao động mà ít mục tiêu cụ thể thì có thể bạn thiếu kỉ luật tự giác.

#### *4.1.12.4. Tự bồi dưỡng tính kỉ luật tự giác*

(1) Phân loại những ưu tiên của bản thân.

(2) Liệt kê những lí do.

(3) Loại bỏ những lời xin lỗi.

### 4.1.13. Tinh thần phục vụ

#### *4.1.13.1. Quan niệm đúng về tinh thần phục vụ*

Nhiều khi người ta hiểu lầm rằng tinh thần phục vụ nên có ở những người có trình độ tương đối thấp, đứng ở hàng cuối của tổ chức. Thực ra thì tinh thần phục vụ không nói lên địa vị xã hội hay năng lực mà nói lên thái độ. Một nhân viên dịch vụ hay một nhà lãnh đạo đều cần tinh thần phục vụ.

Các nhà lãnh đạo giỏi luôn mong muốn được phục vụ mọi người hơn là phục vụ bản thân. Điều đó khiến họ tạo được ảnh hưởng sâu sắc trong tổ chức vì tầm ảnh hưởng phụ thuộc vào mức độ quan tâm của nhà lãnh đạo đến người khác.

#### *4.1.13.2. Những đặc điểm chung của các nhà lãnh đạo có tinh thần phục vụ*

(1) Đặt người khác lên trước việc của chính mình: Đây là phẩm chất đầu tiên của nhà lãnh đạo. Nó có nghĩa là chủ động quan tâm đến nhu cầu của cấp dưới, sẵn sàng giúp đỡ và coi nhu cầu của họ là quan trọng.

(2) Sở hữu sự tự tin để phục vụ: Cốt lõi của tinh thần phục vụ là sự vững vàng. Chỉ có nhà lãnh đạo vững vàng mới có tinh thần phục vụ. Cách chúng ta đối xử với mọi người phản ánh cách chúng ta nghĩ về bản thân. Một người cho rằng mình quan trọng tới mức không thể phục vụ người khác thì sự thật là anh ta thiếu vững vàng.

(3) Chủ động phục vụ: Người ta chỉ cảm nhận được tấm lòng khi ai đó chủ động phục vụ – hiểu được nhu cầu, nắm bắt được cơ hội và không mong sự đáp trả.

(4) Phục vụ mà không ý thức về vị trí.

(5) Phục vụ chân thành: Phục vụ chỉ vì yêu thương, không có động cơ lôi kéo hay bất kì ham muốn vụ lợi nào.

#### *4.1.13.3. Tự đánh giá về tinh thần phục vụ*

(1) Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo được mọi người đi theo thì hãy suy nghĩ về vấn đề tinh thần phục vụ.

(2) Nếu đây là vấn đề của bản thân thì:

– Hãy dừng sự sai khiến người khác và bắt đầu lắng nghe họ.

– Hãy dừng việc đóng kịch để được thăng tiến và bắt đầu mạo hiểm vì lợi ích của người khác.

– Hãy dừng việc cố tìm đường đi cho bản thân và bắt đầu phục vụ người khác.

#### *4.1.13.4. Tự bồi dưỡng tinh thần phục vụ*

(1) Làm những việc nhỏ.

(2) Học cách bước thật chậm qua đám đông.

(3) Chuyển thành hành động.

### 4.1.14. Ham học hỏi

#### *4.1.14.1. Tại sao nhà lãnh đạo phải luôn tự phát triển?*

Sự phát triển quyết định bạn là ai.

Bạn là ai quyết định những người mà bạn thu hút.

Những người mà bạn thu hút quyết định thành công của tổ chức của bạn.

#### *4.1.14.2. Năm nguyên tắc giúp nhà lãnh đạo trau dồi và giữ vững thái độ học hỏi*

(1) Chữa "căn bệnh" mong đạt đến đích.

– Việc thiếu tinh thần học hỏi *thường bắt nguồn từ một thành tích* (một tấm bằng, một vị trí mong muốn, một giải thưởng, một hiệu quả kinh tế nào đó). Một số người nhầm tưởng đạt được một mục tiêu nào đó thì không cần học hỏi thêm nữa. *Đây là bệnh sớm mệt mỏi.*

– Đây là một suy nghĩ sai lầm rất tai hại bởi vì đối với nhà lãnh đạo *khi họ ngừng phát triển cũng là lúc họ đánh mất tiềm lực của tổ chức.*

– Hai triết lí về học hỏi: "Học cả đời để sống và làm việc" và "Học một lần cho cả đời".

(2) Vượt lên thành công: Mặt trái của thành công, đó là cản tính ham học hỏi. Đây là bệnh ngủ say trên chiến thắng. Nhà lãnh đạo giỏi cần biết cuộc sống luôn tiến về phía trước và những thành tựu lớn lao của ngày hôm nay không là gì so với ngày mai.

(3) Bỏ những lối tắt: "Khoảng cách dài nhất giữa hai điểm là lối tắt". Điều đó không đúng trong hình học nhưng hoàn toàn đúng trong sự nghiệp

của con người. Để có thứ gì đó giá trị người ta cần trả giá. Để mong muốn phát triển một lĩnh vực nào đó bạn cần tính toán xem phải đầu tư những gì, đầu tư thế nào cho tương xứng với kết quả có được, sau đó hãy quyết tâm đầu tư.

(4) Đánh đổi sự tự cao của bạn.

– Tính ham học hỏi đòi hỏi người ta phải thừa nhận rằng, có nhiều thứ ta chưa biết, điều đó khiến chúng ta có cảm giác rằng bản thân có vẻ tệ hại hơn nhưng "tối tăm tìm về ánh sáng, chỉ có mù loà mới đi đến cái chết".

– Tính ham học hỏi cũng khiến chúng ta liên tục mắc lỗi, nhưng điều đó lại giúp ta trưởng thành.

Để được thứ gì đó, ta phải mất những thứ khác. Để học hỏi, hãy gạt bỏ tính tự cao của bản thân.

(5) Đừng bao giờ trả giá hai lần cho cùng một lỗi: Mắc lỗi là cơ hội cho tiến bộ nhưng luôn mắc một lỗi giống nhau thì cũng không tiến bộ được. Cho nên phải học được những bài học từ lỗi lầm.

#### *4.1.14.3. Tự đánh giá về tinh thần học hỏi*

"Nếu không hài lòng với vụ mùa đang thu hoạch, hãy kiểm tra hạt giống bạn đang gieo".

#### *4.1.14.4. Tự bồi dưỡng tinh thần học hỏi*

(1) Quan sát cách bạn phản ứng với những lỗi lầm: Hãy quan sát và hỏi những người thân xem bạn phản ứng với lỗi lầm thế nào:

– Có thừa nhận lỗi lầm không?

– Có xin lỗi khi thích hợp không?

– Có tỏ ra biện minh cho lỗi lầm của mình không?

Nếu bạn có phản ứng tồi hoặc không bao giờ gây lỗi thì bạn đã thiếu tinh thần học hỏi, cần phải nghiêm túc rèn luyện.

(2) Thử những cái mới: Ngay hôm nay, hãy ra khỏi con đường bạn vẫn đi để làm việc gì đó khác lạ đòi hỏi ở bạn cả tinh thần, cảm xúc và thể lực. Hãy biến thách thức mới thành một phần của cuộc sống hàng ngày.

(3) Nghiên cứu lĩnh vực thế mạnh của bạn: Mỗi năm hãy đọc từ 6 – 12 cuốn sách về lãnh đạo hoặc về lĩnh vực chuyên môn của bạn. Việc tiếp tục học hỏi sẽ giúp bạn tránh mệt mỏi và duy trì được tính ham học hỏi.

### 4.1.15. Tầm nhìn

#### *4.1.15.1. Tại sao nhà lãnh đạo phải có tầm nhìn?*

(1) Tầm nhìn tạo nên vai trò lãnh đạo: Lãnh đạo về bản chất là nhìn xa trông rộng và quy tụ được mọi người. Nhà lãnh đạo phải sở hữu được hai khả năng: biết mình đang đi đâu (có một tầm nhìn) và thuyết phục người khác đi cùng (truyền đạt và hướng dẫn tầm nhìn). Nếu không có tầm nhìn thì anh ta chỉ còn phản ứng với những tình huống tức thời và sẽ mất vai trò lãnh đạo hoặc chỉ còn là nhà lãnh đạo trên danh nghĩa.

(2) Tầm nhìn huy động được sức mạnh của tổ chức.

– Huy động nguồn nhân lực. Một đặc điểm quan trọng phân biệt hoạt động của con người và hành vi động vật là tính mục đích của hoạt động. Tầm nhìn chính là mục đích hướng tới, được hình dung rõ ràng, cụ thể. Khi nhà lãnh đạo thực sự có tầm nhìn cho tổ chức của anh ta thì tầm nhìn ấy sẽ hoạt động như một thỏi nam châm – thu hút, kích thích, kết nối và huy động được sức mạnh của các thành viên hăng hái hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Tầm nhìn càng vĩ đại, càng thu hút nhân tài, càng mang tính thử thách, càng khích lệ ý chí của người tham gia. Edwin Land, người sáng lập Polaroid khuyên: Việc đầu tiên bạn làm là chỉ cho một người nhận thấy tầm nhìn rất quan trọng và gần như là bất khả thi. Điều đó sẽ khiến cho những người tài bộc lộ hết tiềm lực của họ. Thời gian sẽ vụt bay, tinh thần làm việc sẽ thăng hoa, những thành tích kì diệu sẽ xuất hiện khi một tổ chức đặt niềm tin vào một tầm nhìn. Ngược lại, nếu một tổ chức thiếu tầm nhìn thì sức mạnh sẽ suy giảm, thời cơ bị bỏ lỡ, những đòi hỏi cá nhân ích kỉ trỗi dậy, hiệu suất giảm, nguồn nhân lực bị phân tán.

– Huy động nguồn tài chính và các nguồn lực khác.

(3) Tầm nhìn là lí do tồn tại của tổ chức: Tầm nhìn là tiếng nói đặc trưng, tiếng nói chung của mỗi tổ chức. Đó là thông điệp rõ ràng gửi đến xã hội, gửi đến thị trường cạnh tranh rằng tổ chức có sức mạnh, có vị trí riêng của mình. Đó chính là lí do để nhà lãnh đạo và tổ chức của anh ta tồn tại.

(4) Tầm nhìn là công cụ kiểm soát hoạt động của tổ chức: Trong kỉ nguyên mà sự phân quyền đến cấp thấp nhất là điều kiện tồn tại của tổ chức thì tầm nhìn là cái giữ cho mọi người tập trung vào mục tiêu một cách sáng tạo.

#### *4.1.15.2. Bản chất tâm lí của tầm nhìn: Tầm nhìn là tiềm năng*

(1) Tầm nhìn là vấn đề nhận thức: Con người nhìn thấy những điều họ sẵn sàng nhìn thấy: Hai người sống trong cùng một thời gian, cùng một địa điểm nhưng lại nhìn thấy những thứ hoàn toàn khác nhau. Đó là do trình độ nhận thức. Tầm nhìn nói lên trình độ phát triển nhận thức của cá nhân. Sự phát triển nhận thức, theo lí thuyết về vùng phát triển gần nhất của Vưgotxki, là quá trình liên tục hiện thực hoá vùng tiềm năng/vùng mờ/vùng phát triển gần nhất. Cá nhân ở những trình độ nhận thức khác nhau thì có tầm nhìn dài ngắn khác nhau.

(2) Nhà lãnh đạo thực sự có một tầm nhìn sẽ hiện thực hoá được tầm nhìn ấy: Mọi người thường làm theo cái họ nhìn thấy, đây là nguyên tắc tạo động lực hiệu quả nhất. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo phải có thể mô tả rõ ràng, thuyết phục trong mọi tình huống. Theo nghiên cứu của Học viện Stanford Research, 89% điều chúng ta học được là thông qua thị giác, 10% thông qua thính giác và 1% thông qua các giác quan khác. Nói khác đi, con người phát triển chủ yếu nhờ sự kích thích thông qua thị giác. Một người có tầm nhìn thì người ấy tiềm ẩn bên trong khả năng biến tầm nhìn thành hiện thực.

(3) Tầm nhìn tạo nên nhà lãnh đạo: Mọi người sẽ đi theo một nhà nhà lãnh đạo có tầm nhìn và có khả năng truyền đạt rõ ràng tầm nhìn ấy. Người đi theo nhìn thấy nhà lãnh đạo trước rồi mới nhìn thấy tầm nhìn. Nhà lãnh đạo tìm thấy tầm nhìn trước rồi mới tìm thấy mọi người để lãnh đạo họ biến tầm nhìn thành hiện thực. Như vậy, trong giai đoạn đầu tiên, tầm nhìn có trước, tầm nhìn tạo nên nhà lãnh đạo (tạo nên vai trò lãnh đạo). Thực tế đã cho thấy nhiều nhà lãnh đạo đánh mất tầm nhìn thì cuối cùng đánh mất luôn vai trò lãnh đạo.

(4) Bốn cấp độ tầm nhìn của con người:

– Một số người không bao giờ nhìn thấy nó. Họ là những kẻ lang thang.

– Một số người nhìn thấy nó nhưng không bao giờ theo đuổi nó. Họ là những người đi theo.

– Một số người nhìn thấy nó và theo đuổi nó. Họ là những người thành đạt.

– Một số người nhìn thấy nó, theo đuổi nó và giúp người khác cùng nhìn thấy nó. Họ là những nhà lãnh đạo.

(5) Ba loại người tương đương với 3 cấp độ của cuộc sống mà con người hướng tới:

– Sống sót – người chỉ cốt sống sót.

– Thành công – người mơ ước thành công.

– Giá trị – người mơ ước tạo ra sự thay đổi có ý nghĩa.

Để ý thức mình đang ở cấp độ nào, ta phải tự đặt câu hỏi: "Sống sót, thành công hay giá trị?"

Moishe dạy chúng ta thực hành bài tập tinh thần bằng cách hoàn thiện câu sau:

Nếu tôi có ....., tôi sẽ.....

Đây là công cụ hiệu quả cho sự hình thành ước mơ của cá nhân. "Nếu tôi có bất cứ thứ gì muốn – thời gian, tiền bạc, thông tin, nhân sự, tôi sẽ làm gì?". Câu trả lời sẽ cho biết ước mơ của một người đang ở cấp độ nào của cuộc sống và tầm nhìn. Câu trả lời thật sự có ý nghĩa sẽ cho thấy sự khác biệt giữa một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và một nhà lãnh đạo trên danh nghĩa. Các nhà lãnh đạo thực sự có tầm nhìn sẽ tạo nên sự khác biệt trong thế giới mà họ đang sống.

#### *4.1.15.3. Sở hữu tầm nhìn cá nhân*

Tầm nhìn bắt nguồn từ đâu? Làm thế nào để có thể sở hữu tầm nhìn? Để có được tầm nhìn thiết yếu đối với nhà lãnh đạo, thì anh ta phải biết lắng nghe, lắng nghe nhiều tiếng nói.

(1) Lắng nghe tiếng nói bên trong.

– Phải lắng nghe bản thân vì tầm nhìn thực sự bao giờ cũng khởi nguồn từ bên trong như là "công việc của tâm tưởng". Nó không thể mua, xin hay vay mượn được. Nó là ước mơ cháy bỏng của cá nhân nhà lãnh đạo.

Nếu thiếu tầm nhìn, ta hãy nhìn vào bên trong con người mình, hãy viết ra những năng khiếu và mong muốn của bản thân, hãy lưu ý xu hướng nghề nghiệp nếu có.

– Hãy lắng nghe chính bản thân để biết ta thực sự có một tầm nhìn không hay chỉ có mơ mộng được ngộ nhận là tầm nhìn.

Sự khác biệt giữa người có tầm nhìn và người mơ mộng hão huyền là:

| Người có tầm nhìn | Người mơ mộng hão huyền |
|---|---|
| Nói ít nhưng làm nhiều. | Làm ít nhưng lại nói nhiều. |
| Tìm sức mạnh từ niềm tin nội tại. | Tìm sức mạnh từ điều kiện bên ngoài. |
| Kiên trì thực hiện công việc khi gặp phải những vấn đề rắc rối. | Bỏ cuộc khi gặp khó khăn. |

– Tầm nhìn dựa trên quá khứ của bản thân. Nó không phải cái gì bí ẩn đến từ bên ngoài. Nó phát triển từ quá khứ của nhà lãnh đạo với những người sống quanh anh ta. Những cột mốc trong quá khứ là phương tiện vạch ra tầm nhìn của nhà lãnh đạo.

– Nếu chưa thể có tầm nhìn của chính mình, ta nên hợp tác cùng một nhà lãnh đạo khác có tầm nhìn tương đồng với mình và trở thành cộng sự của anh ta.

(2) Lắng nghe tiếng nói không hài lòng: Một tầm nhìn vĩ đại có thể bắt nguồn từ sự phát hiện những điều chưa ổn. Không hài lòng với những gì đang có là chất xúc tác cho tầm nhìn xa. Điều này liên quan đến thái độ và khả năng tạo ra sự thay đổi của nhà lãnh đạo. Walt Disney có tầm nhìn về Disneyland từ những con ngựa tróc sơn trong một công viên giải trí ở Los Angeles.

(3) Lắng nghe tiếng nói thành công: Tầm nhìn là công việc trong tâm tưởng nhà lãnh đạo nhưng để có một tầm nhìn lớn lao, nhà lãnh đạo cần có lời khuyên của những người đi trước. Vì vậy, cần có một cố vấn dày dạn kinh nghiệm giúp nhà lãnh đạo vạch rõ tầm nhìn của mình.

(4) Lắng nghe tiếng nói cao hơn: Đây là nguồn tiềm năng đích thực mà tạo hoá ban cho mỗi người. Dù đã lắng nghe tiếng nói bên trong nhưng

nhà lãnh đạo không nên bị giới hạn bởi những gì đã có của bản thân mà cần vươn tới giá trị trong tâm thức của bản thân.

(5) Nhà lãnh đạo phải nắm được những điều có tính nguyên tắc về tầm nhìn để xử sự đúng với nó.

Tầm nhìn là đứa con tinh thần của nhà lãnh đạo nhưng nó phải được hiện thực hoá trong quá trình hoạt động của tổ chức. Những người không có kinh nghiệm thường không biết cách nuôi dưỡng cho tầm nhìn của họ lớn lên thành cái có thật. Họ cho rằng, chỉ cần tầm nhìn thôi là đủ. Việc duy nhất của họ là tuyên bố, giải thích tầm nhìn cho cấp dưới (đem quẳng tầm nhìn cho người khác) và hi vọng giấc mơ tự nó thực hiện.

Các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm đều nhận ra rằng, cấp dưới cần người lãnh đạo họ trước khi cần một tầm nhìn. Và ngay cả khi họ được truyền đạt một tầm nhìn, được thổi vào một giấc mơ thì giấc mơ ấy cũng rất mong manh. Nó luôn cần được hỗ trợ từ phía nhà lãnh đạo. Bởi lẽ đó, nhà lãnh đạo cần phải nắm vững những điểm có tính nguyên tắc sau đây về tầm nhìn:

(1) Sự tin cậy của tầm nhìn là do nhà lãnh đạo. Tầm nhìn là sản phẩm của trí tuệ, khát vọng và trực giác của cá nhân nhà lãnh đạo. Tính đúng đắn của tầm nhìn được quyết định bởi nhà lãnh đạo. Ý thức được sứ mạng của mình, nhà lãnh đạo phải đặt tầm nhìn quan trọng hơn bản thân. Đi theo tiếng gọi thiêng liêng của tầm nhìn, nhà lãnh đạo phải vượt lên trên bản thân mình.

(2) Sự chấp nhận tầm nhìn là do thời cơ nó được đưa ra. Một ý tưởng hay trở nên tuyệt vời khi nó được mọi người sẵn sàng đón nhận. Nhà lãnh đạo cần có đức tính kiên nhẫn. Sức mạnh lãnh đạo không thể hiện ở việc sải bước về phía trước mà là điều chỉnh các bước tiến dài của bản thân cho phù hợp với bước đi chậm hơn của mọi người mà vẫn không đánh mất vai trò lãnh đạo. Điều chắc chắn là nếu nhà lãnh đạo chạy lên phía trước quá xa anh ta sẽ mất đi sức ảnh hưởng. Nhà lãnh đạo sống với tầm nhìn ở cấp độ 3 nhưng dẫn dắt mọi người ở cấp độ 2.

(3) Giá trị của tầm nhìn là do sức mạnh và sự định hướng của nó. Nhà lãnh đạo cần biết nhìn về phía trước và đặt câu hỏi: "Bức tranh toàn cảnh

trông như thế nào?". Câu hỏi này phân biệt nhà lãnh đạo với nhà quản lí. Nhà lãnh đạo thường quan tâm tới mục đích chính của tổ chức trong khi nhà quản lí phải bận tâm đến phương pháp thực hiện hay các vấn đề cơ bản, các vấn đề hóc búa của quá trình thực hiện.

(4) Giá trị của tầm nhìn được đo bằng mức độ tận tâm của mọi người. Tầm nhìn được hình thành từ cá nhân nhà lãnh đạo nhưng để trở thành hiện thực nó phải nhận được sự đóng góp của nhiều người, nhiều nguồn lực. Một tầm nhìn cần vượt qua cái bóng của người sinh ra nó. Nhà lãnh đạo có kinh nghiệm phải biết truyền đạt tầm nhìn cho những người xung quanh và biết được rằng nếu tầm nhìn được truyền đạt hiệu quả thì sự lan toả rất lớn, kết nối được những nguồn lực biến nó thành hiện thực.

Một điều kiện quan trọng để mọi người tận tâm với tầm nhìn là nó phải phù hợp với nhu cầu của mọi người. Nó phải vượt lên trên cá nhân nhà lãnh đạo để mang tính phục vụ. Khi đó tầm nhìn không chỉ kéo theo những người khác mà còn mang lại giá trị cho họ.

(5) Sự thành công của tầm nhìn được quyết định bởi những người sở hữu nó – nhà lãnh đạo và những người đi theo anh ta.

#### *4.1.15.3. Sở hữu tầm nhìn tổ chức*

Tầm nhìn là bức tranh rõ nét của nhà lãnh đạo về những điều đang tồn tại hoặc đang diễn ra trong tổ chức của họ.

Công việc hết sức quan trọng và cũng là một trong những công việc khó khăn nhất đối với nhà lãnh đạo là truyền đạt hiệu quả tầm nhìn.

– Có 3 cấp độ của tầm nhìn đối với một nhà lãnh đạo thành công:

+ Cấp độ 1: Nhìn thấy những điều đang tồn tại bằng con mắt thực tế.

+ Cấp độ 2: Nhìn thấy những điều đang diễn ra (xu hướng phát triển của tổ chức) bằng con mắt phỏng đoán.

+ Cấp độ 3: Nhìn thấy những điều có thể xảy ra bằng con mắt tầm nhìn.

Người vị lai (người dự đoán tương lai) sống ở cấp độ 3. Chuyên gia dự đoán sống ở cấp độ 2. Những người đi theo sống ở cấp độ 1. Một nhà lãnh đạo sống ở cấp độ 3, lãnh đạo ở cấp độ 2 và lắng nghe ở cấp độ 1.

Việc nắm bắt một tầm nhìn không bao giờ bắt đầu từ cấp độ 3 (bức tranh toàn cảnh). Nó bắt đầu từ cấp độ 1 (bức tranh nhỏ – thực tế) và chỉ có thể thành công khi nhà lãnh đạo gây được ảnh hưởng ở cấp độ 2 (bức tranh vừa – xu thế).

– Mười kiểu người che khuất tầm nhìn của tổ chức (cấp độ 1)

Theo nguyên tắc lăng kính, chúng ta nhìn sự vật không theo bản chất của nó mà bằng nhân cách của chúng ta. Vì vậy, khi tầm nhìn bị che khuất thì thường là do vấn đề con người.

(1) Người ít hiểu biết: Kiểu người này sẽ thiếu tầm nhìn và/hoặc thiếu khả năng truyền đạt tầm nhìn cho tổ chức. Thủ tướng Pháp Jean – Marc Ayrault (sinh năm 1950) từng nói trên tờ Je De'couvere Le Magazine (2012) rằng: "Nếu đang làm những việc lớn thì bạn đang thu hút những người khổng lồ. Nếu đang làm những việc nhỏ, bạn chỉ thu hút được những người nhỏ bé, mà những người nhỏ bé thì luôn gây rắc rối".

(2) Người thực dụng.

(3) Kẻ giáo điều.

Người giáo điều là người bị kẹt, bị bám chết vào một tư tưởng, quan điểm, cách nhìn nhận nào đó. Rất nhiều tầm nhìn không thể biến thành hiện thực vì những kẻ giáo điều. Những người này thường cố nói về một điều gì trong khi không biết gì về nó.

(4) Người liên tục thất bại: Kiểu người này nghĩ nhiều về thất bại trong quá khứ và không dám mạo hiểm theo đuổi tầm nhìn. Họ cũng góp phần cản trở việc thực hiện tầm nhìn của người khác.

(5) Người tự thoả mãn.

(6) Người yêu truyền thống: "Sơn thì đã khô nhưng nhiệm vụ đứng canh thì vẫn còn".

(7) Người có tâm lí đám đông.

(8) Người luôn nhìn thấy vấn đề: Nhiều khi người ta nghĩ rằng khả năng nhìn thấy vấn đề là dấu hiệu của sự trưởng thành, nhưng điều đó không hoàn toàn đúng. Đó là dấu hiệu của một người không có tầm nhìn. Thực tế không có giải pháp nào hoàn toàn không có rắc rối. Con người sẽ không

hoàn thành được việc gì nếu cứ chờ đợi cho đến khi có thể làm tốt tới mức không ai có thể bắt lỗi được.

(9) Người đi tìm hình bóng cá nhân: Đây là kiểu người sống cho bản thân. Họ thực sự chỉ là những người làm ăn nhỏ.

(10) Nhà dự báo thất bại

Đây là kiểu người bi quan. Bóng đen bao trùm toàn bộ bức tranh của họ.

– Tạo ra môi trường phù hợp – cấp độ 2:

Các bước sau đây sẽ giúp nhà lãnh đạo thực hiện chính xác cấp độ 2:

(1) Đi cùng mọi người.

(2) Vẽ một bức tranh cho mọi người:

+ Chân trời.

+ Mặt trời.

+ Những ngọn núi.

+ Những con chim.

+ Những bông hoa.

+ Con đường.

+ Bản than.

+ Vẽ những điều mọi người thích.

– Hướng đến khả năng tốt nhất – cấp độ 3:

Phát triển nhân sự cho cấp độ này – cấp độ tầm nhìn: nhà lãnh đạo phải tìm kiếm và tìm kiếm bằng được người chiến thắng để bổ sung vào đội ngũ của mình.

+ Tầm quan trọng của công việc này là gì?

Khi những người chiến thắng được bổ sung vào đội ngũ, họ sẽ liên kết những người khác thành một khối và có ảnh hưởng sâu sắc đến tổ chức.

+ Những phẩm chất của người chiến thắng là gì?

- Không sợ bị phản đối mà phớt lờ nó.
- Nghĩ đến hiệu quả.
- Tập trung vào nhiệm vụ trước mắt.
- Không mê tín mà hiểu rằng đó là cuộc sống.

- Không đánh đồng thất bại với giá trị của bản thân.
- Không giới hạn suy nghĩ một cách cứng nhắc.
- Luôn nhìn thấy bức tranh toàn cảnh.
- Đón nhận thử thách bằng sự lạc quan.
- Không phí thời gian cho những suy nghĩ vô ích.

+ Nhà lãnh đạo phải đầu tư như thế nào vào những người này?

- Khám phá ra những "chiếc chìa khoá" trong cuộc đời họ. Những gì họ trân trọng nhất sẽ giúp họ vượt qua khó khăn trong cuộc sống riêng tư để đạt được.
- Dìu dắt, cố vấn cho người chiến thắng rất quan trọng đối với việc truyền bá tầm nhìn.

## 4.2. NĂNG LỰC TỔ CHỨC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

### 4.2.1. Khái niệm năng lực tổ chức

Năng lực là khái niệm dùng để chỉ những đặc điểm tâm lí, nhân phẩm của cá nhân nào đó đảm bảo cho cá nhân ấy hoạt động được và hoạt động có hiệu quả trong một hoặc một số lĩnh vực nhất định.

Năng lực lãnh đạo là toàn bộ những đặc điểm, phẩm chất tâm lí của cá nhân nhất định, tham gia và đảm bảo cho họ có thể chỉ huy, điều khiển, điều hành các công việc tổ chức khác nhau mang lại hiệu quả. Đó là toàn bộ những đặc điểm và phẩm chất tâm lí cần có và phải có để người lãnh đạo có thể và đảm nhận tốt vai trò, chức năng của mình với tư cách là người chỉ huy, người đứng đầu tổ chức.

Những đặc điểm tâm lí như vậy thường không có sẵn trong cá nhân, mà phải được tạo ra, hình thành bằng giáo dục, bằng hoạt động.

Nhà quản lí phải thực hiện nhiều chức năng quản lí như tổ chức, hoạch định, kiểm tra, *trong đó tổ chức là chức năng đặc biệt quan trọng*. Như vậy, có thể hiểu năng lực tổ chức của nhà lãnh đạo là khả năng phân phối và sắp xếp một cách khoa học các yếu tố, nguồn lực theo những cách thức nhất định nhằm đảm bảo thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức.

Năng lực tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng đối với hiệu suất lao động của người lãnh đạo. Trong điều kiện giống nhau về nguồn lực, môi trường,

người lãnh đạo nào có năng lực tổ chức tốt, người đó sẽ gặt hái nhiều thành công hơn.

### 4.2.2. Cấu trúc của năng lực tổ chức

Dựa theo quan điểm của Tâm lí học nhân cách, khi nghiên cứu nhân cách người lãnh đạo có thể mô tả cấu trúc năng lực tổ chức của họ như sau:

#### *4.2.2.1. Các đặc điểm chung*

Đó là những chức năng tâm lí phổ biến của mọi cá nhân.

Đây là những đặc điểm làm cơ sở, nền tảng cho cho sự hình thành năng lực tổ chức ở người lãnh đạo. Các đặc điểm này bao gồm xu hướng cá nhân, sự đào tạo về hoạt động tổ chức và những phẩm chất chung cần thiết:

– *Xu hướng cá nhân:* Nổi bật trước hết ở lí tưởng, lập trường giai cấp, tính tư tưởng và đạo đức.

– *Sự đào tạo về hoạt động tổ chức:* Bao gồm vốn kiến thức văn hoá và khoa học (chuyên môn, và nhất là khoa học quản lí) cùng kinh nghiệm tương ứng với yêu cầu của công tác được giao.

– *Một số phẩm chất chung*[1] *cá nhân:*

+ Sự nhanh trí.
+ Óc suy xét sâu sắc.
+ Óc sáng kiến.
+ Tính tự kiềm chế.
+ Tính tổ chức, tính tự lập.
+ Tính cởi mở.
+ Tính tích cực hoạt động.
+ Tính kiên trì.
+ Khả năng làm việc bền lâu.

Những phẩm chất kể trên có thể phát triển cao hay thấp ở từng người, song không thể thiếu được một phẩm chất nào.

Những phẩm chất rất quan trọng trong đặc điểm chung cấu thành năng lực tổ chức là *sự linh hoạt, mềm dẻo của trí tuệ.*

*Tính kiên quyết, sự tự kiềm chế* thể hiện ý chí của người lãnh đạo. Người lãnh đạo có ý chí sẽ có sự hăng hái, có khát vọng mong muốn thành đạt.

---

[1] Gọi là chung vì cả những người không có năng lực tổ chức cũng có thể có phẩm chất này.

*Khả năng quan sát và óc sáng tạo* là yếu tố không thể thiếu trong năng lực tổ chức của người lãnh đạo. Khả năng quan sát giúp người lãnh đạo thu nhận thông tin qua đó nắm bắt được cái chung, cái toàn thể để hiểu cái riêng, cái cục bộ một cách sâu sắc.

Óc sáng tạo là yếu tố giúp người lãnh đạo có những giải pháp trong những tình huống độc đáo xảy ra. Óc sáng tạo luôn giúp người lãnh đạo tìm ra cái mới, đổi mới phương thức làm việc để nâng cao hiệu quả của mình.

#### *4.2.2.2. Các đặc điểm chuyên biệt*

Đây là những phẩm chất tâm lí đặc biệt, nếu không có nó thì không có năng lực tổ chức.

Các đặc điểm chuyên biệt của năng lực tổ chức gồm:

– Sự nhạy cảm về tổ chức (linh cảm tổ chức, hay trực giác tổ chức):

+ Thứ nhất là sự tinh nhạy về tâm lí: Nhận biết được phẩm chất và năng lực của người khác, đồng cảm với người khác.

+ Thứ hai là sự khéo léo ứng xử về mặt tâm lí.

+ Thứ ba là có đấu óc tâm lí – thực tế, tức là biết đặt mỗi người vào vị trí thích hợp để đóng góp tốt nhất, nhiều nhất cho công việc chung.

– Khả năng lan truyền nghị lực và ý chí khơi dậy ở mọi người tính tích cực hoạt động: Thể hiện ở khả năng khơi dậy ở người khác lòng nhiệt tình, yêu cầu cao đối với bản thân, năng lực thuyết phục, cảm hoá mọi người.

– Hứng thú đối với hoạt động tổ chức: Người có hứng thú tổ chức thường tự mình đứng ra tập hợp, tổ chức mọi người khi có việc của đoàn thể, công tác chuyên môn với bất kì công tác xã hội nào. Trong việc tổ chức này, họ không đòi hỏi lợi lộc mà chủ yếu là do nhu cầu, có hứng thú tổ chức.

#### *4.2.2.3. Các đặc điểm cá biệt*

Đây là những phẩm chất tâm lí đảm bảo cho người lãnh đạo thực hiện chức năng đặc trưng nhất của mình là chỉ huy. Loại năng lực này không nhiều và không phải ai cũng có, nó thể hiện:

Tầm vực công tác của nhà lãnh đạo, bao gồm ba mức độ: Tầm vực chung (trên nhiều lĩnh vực khác nhau như chính trị, quân sự, kinh tế); Tầm vực riêng (chỉ có thể tổ chức tập hợp người trong một lĩnh vực nhất định,

chẳng hạn chỉ huy quân đội thì giỏi nhưng sang quản lí kinh tế thì kém); Tầm vực hẹp (ngay trong một lĩnh vực cũng chỉ tổ chức thực hiện được ở một mặt nào đó).

Trên thực tế, người lãnh đạo có năng lực tổ chức ở tầm vực chung thường ít hơn so với người lãnh đạo có năng lực tổ chức ở tầm vực riêng và tầm vực hẹp.

Những hạn chế về tầm vực công tác đều có thể khắc phục được thông qua công tác và sự rèn luyện trong thực tế.

### 4.2.3. Biểu hiện của năng lực tổ chức

Năng lực tổ chức được biểu hiện qua các hoạt động sau đây:

*(1) Xây dựng kế hoạch toàn diện cho bộ máy*

Bao gồm các hoạt động, các mối quan hệ và các nguồn nhân lực như: Nhân sự, chuyên môn, cơ sở vật chất, phân công lao động, xác định các điều kiện thực hiện và thiết lập các quan hệ trong và ngoài, trên và dưới nhằm tranh thủ tối đa sự hợp tác của các bộ phận cũng như bộ máy với các cơ quan đơn vị khác.

*(2) Hiện thực hoá kế hoạch*

Từ kế hoạch đến hiện thực hoá là một quá trình, thường xuyên có nhiều biến đổi do những điều kiện khách quan và chủ quan chi phối. Vì vậy, cần thiết phải có sự điều chỉnh về kế hoạch và thúc đẩy nhân viên thực hiện đúng kế hoạch. Người có năng lực tổ chức thường có những biểu hiện:

– Luôn bám sát các nhiệm vụ, các mục tiêu, các hoạt động chung để điều chỉnh và triển khai kế hoạch.

– Khơi dậy tiềm năng sáng tạo của của các thành viên, cơ quan bằng nhiều hình thức và phương pháp khác nhau.

– Tạo mọi điều kiện để ứng dụng có hiệu quả những thành tựu của khoa học kĩ thuật vào công tác tổ chức và hoạt động quản lí cũng như hoạt động được thực hiện trong cơ quan, đơn vị.

– Quan tâm đến các mối quan hệ đa dạng trong cơ quan đơn vị mình nhằm đảm bảo cho các bộ phận, các cá nhân có sự phối hợp với nhau một cách tốt nhất trong khi thực hiện các hoạt động chung.

*(3) Kiểm tra, đánh giá*

Kiểm tra, đánh giá được xem là như một khâu để khép kín trong hoạt động tổ chức. Kiểm tra, đánh giá khách quan, công bằng, chính xác, kịp thời sẽ đảm bảo cho sự sắp xếp trình tự công việc, sắp xếp đúng người, đúng năng lực chuyên môn, đồng thời phát huy được ý thức của các cá nhân, các bộ phận trong bộ máy.

Như vậy, năng lực tổ chức của người lãnh đạo là điều kiện quan trọng để người lãnh đạo thực hiện tốt vai trò quản lí của mình đối với bộ máy. Năng lực này được hình thành từ những đặc điểm vốn có của người lãnh đạo phù hợp với yêu cầu hoạt động quản lí thực tiễn của người lãnh đạo.

## CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 4

2. Uy tín lãnh đạo được cấu thành bởi những yếu tố nào?
3. Trình bày những phẩm chất tâm lí cần thiết của nhà lãnh đạo.
4. Anh/Chị đánh giá phẩm chất nào của nhà lãnh đạo có sức ảnh hưởng nhất đối với tổ chức? Tại sao?
5. Hãy minh chứng một tình huống thể hiện hiệu quả của phẩm chất lãnh đạo của nhà lãnh đạo.

# CHƯƠNG 5
# Tâm lí người dưới quyền

*Tóm tắt chương*

Chương 5 cung cấp cho người học những vấn đề về các hiện tượng tâm lí đặc trưng của người dưới quyền như: Quá trình tâm lí, Trạng thái tâm lí và Thuộc tính tâm lí của người dưới quyền; Những ảnh hưởng của các hiện tượng tâm lí đến hoạt động lao động của người dưới quyền.

*Mục tiêu của chương*

- **Kiến thức:** *Hiểu* đúng bản chất của con người trong tổ chức theo quan điểm duy vật biện chứng; *Nắm được* những đặc điểm tâm lí cơ bản của con người với tư cách là khách thể quản lí; *Hiểu* rõ nội dung và ý nghĩa của các lí thuyết về tâm lí của con người trong tổ chức, nhà trường và các cơ sở giáo dục.
- **Kĩ năng:** *Phát hiện* vấn đề tâm lí nảy sinh, diễn biến của người dưới quyền; *Có khả năng* động viên cá nhân cũng như nhóm làm việc tích cực và hiệu quả; *Sử dụng* nhân viên dựa trên các quy luật tâm lí phù hợp.
- **Thái độ:** *Tiếp nhận* các nhiệm vụ học tập một cách chủ động; *Tích cực tham gia* các hoạt động học tập để giải quyết nhiệm vụ học tập; *Chủ động* tạo động lực cho cá nhân và người khác để làm việc tích cực.

Con người đóng vai trò trong chủ đạo trong hệ thống quản lí. Khái niệm con người đã được định nghĩa với ba dấu hiệu nội hàm: sinh vật, tâm lí và xã hội. Trong hoạt động quản lí, cần xem xét quản lí theo quan điểm con người và những hoạt động của họ trên ba phương diện: Con người với tư cách là chủ thể quản lí; Con người với tư cách là đối tượng quản lí; Quan hệ giữa chủ thể và đối tượng quản lí. Do đó, muốn quản lí tốt thì trước hết phải quản lí con người một cách khoa học. Nếu tác động tốt, hợp quy luật thì con người sẽ trở thành kì diệu, mọi tiềm năng của con người được phát huy. Nếu tác động xấu, trái quy luật thì tài năng con người sẽ bị thui chột, tính sáng tạo sẽ bị triệt tiêu, con người sẽ phát triển theo chiều hướng lệch lạc làm tiêu cực hoá nhân tố con người gây nên những hậu quả xã hội hết sức nặng nề. Có thể nói, trong quản lí, những sai lầm về con người đã để lại những bài học khắc nghiệt.

Do vậy, công việc của người quản lí là phải nắm được tâm lí của con người. Con người theo tiếp cận của chương này là đối tượng quản lí (người dưới quyền).

## 5.1. NHỮNG THUỘC TÍNH TÂM LÍ CỦA NGƯỜI DƯỚI QUYỀN

Quản lí là hoạt động thực tiễn xã hội có tổ chức mà con người tiến hành để thực hiện những mục đích nhất định. Trong hoạt động đó, con người vừa là chủ thể, vừa là đối tượng tác động. Do đó, bất cứ sự đề xuất chính sách, tư tưởng quản lí nào cũng không thể xa rời nhận thức về bản chất con người, đặc biệt là người dưới quyền (*những chủ thể lao động sản xuất trực tiếp*) trong các tổ chức. Một nhà quản lí, lãnh đạo – người nhạc trưởng của dàn nhạc – có phối hợp, điều hành tổ chức (dàn nhạc) của mình một cách hiệu quả để đạt được mục tiêu đề ra hay không phụ thuộc lớn vào việc anh ta hiểu và cư xử như thế nào với những thành viên trong tổ chức mà mình đang lãnh đạo. Câu châm ngôn nổi tiếng "Biết mình, biết người trăm trận trăm thắng" vẫn còn nguyên giá trị cho tới ngày nay, đặc biệt trong trường hợp của nhà quản lí, lãnh đạo.

Để tập hợp, thu hút và lôi cuốn các thành viên trong tổ chức, nhà lãnh đạo cần phải có khả năng "hiểu người", nói cách khác là hiểu được các thuộc tính tâm lí của người dưới quyền. Thuộc tính tâm lí là những hiện tượng

tâm lí tương đối ổn định, khó hình thành và cũng khó mất đi, tạo thành những nét riêng của nhân cách và nó chi phối, điều khiển hành vi, hoạt động của con người.

### 5.1.1. Nhu cầu

D.N. Uznetze, người đầu tiên trong Tâm lí học Xô viết nghiên cứu về nhu cầu. Ông khám phá ra mối quan hệ giữa nhu cầu và hành vi. Ông cho rằng: không có gì đặc trưng cho một cơ thể sống hơn sự có mặt ở nó các nhu cầu. Nhu cầu, đó là cội nguồn của tính tích cực. Do đó, nhu cầu nổi lên như một vấn đề cần quan tâm hàng đầu của các nhà quản lí – lãnh đạo để động viên tính tích cực của người lao động.

#### *5.1.1.1. Khái niệm*

Có thể nói, nhu cầu là một trong những nguồn gốc quan trọng của hành vi con người. Các hoạt động sống cũng như tính tích cực của con người được bắt nguồn từ các nhu cầu của người đó. Nghiên cứu về nhu cầu là một vấn đề lớn trong tâm lí học nói chung và trong hoạt động của các nhà quản lí nói riêng.

Cuốn *Tâm lí học đại cương* do Nguyễn Xuân Thức (Chủ biên) định nghĩa: Nhu cầu là sự thể hiện mối quan hệ tích cực của cá nhân đối với hoàn cảnh, là những đòi hỏi mà cá nhân thấy cần được thoả mãn để tồn tại và phát triển. Nhu cầu có vai trò hết sức quan trọng đối với hoạt động của con người. Nó không phải là yếu tố trực tiếp làm nảy sinh hoạt động nhưng là nguồn gốc của tính tích cực hoạt động. A.G. Kovaliop viết "Một nguồn gốc nội tại căn bản thúc đẩy hoạt động của quần chúng và của cá nhân là các nhu cầu". Như vậy, nhu cầu một mặt quy định và tích cực hoá động cơ của con người; mặt khác nó quy định xu hướng lựa chọn ý nghĩ, tình cảm và ý chí của con người. Sự thoả mãn các nhu cầu là động lực thúc đẩy hoạt động của mỗi cá nhân và tập thể.

#### *5.1.1.2. Mức độ, quy luật nhu cầu và công tác quản lí, lãnh đạo*

*** Các mức độ nhu cầu**

Nhu cầu của con người ra thành 2 mức độ: Nhu cầu ở mức độ thấp (Các nhu cầu để tồn tại): Nhu cầu ở mức độ cao (Các nhu cầu để phát triển).

– Các nhu cầu ở mức độ thấp: Là những nhu cầu liên quan đến việc duy trì sự tồn tại của cơ thể – đảm bảo nền tảng cho các hoạt động sống. Đây thường là các nhu cầu vật chất, trong đó cơ bản nhất là: ăn, mặc, ở...

– Nhu cầu ở mức độ cao: Là những nhu cầu gắn với việc thoả mãn đời sống tinh thần của con người. Đó là các nhu cầu: được tôn trọng, thừa nhận, có vị trí xã hội, có cơ hội thăng tiến, được giao tiếp, nhận thức, tham gia các hoạt động xã hội, được thể hiện và khẳng định bản thân. Các nhu cầu này đảm bảo cho sự phát triển của cá nhân.

Nhu cầu là nguồn gốc tính tích cực hoạt động của cá nhân. Vì vậy, để hình thành tính tích cực của nhân viên trong tổ chức, nhà quản lí cần hiểu được thang bậc nhu cầu cũng như nắm được nhu cầu, nguyện vọng của người lao động trong từng thời điểm, giai đoạn khác nhau. Việc thoả mãn những nhu cầu chính đáng của người lao động sẽ giúp họ làm việc tích cực, chủ động hơn.

*** Quy luật nhu cầu**

Trong tác phẩm *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo,* tác giả John C. Maxwell khẳng định: "Nhân tố con người quyết định tiềm lực của công ty, các mối quan hệ quyết định tinh khí của công ty, sự lãnh đạo quyết định thành bại của công ty...". Theo đó, nhân tố lãnh đạo và con người quyết định đến hai yếu tố sống còn của một tổ chức: tiềm lực và sự thành bại. Nói cách khác, nhà lãnh đạo sử dụng nguồn lực con người để tạo ra tiềm lực vững mạnh của tổ chức, điều này quyết định việc thành bại của tổ chức đó. Để sử dụng nguồn lực con người hiệu quả, họ cần hiểu và biết vận dụng các quy luật tâm lí trong đó có quy luật về nhu cầu con người.

*** Quy luật nhu cầu và việc vận dụng quy luật nhu cầu trong quản lí**

Theo tác giả W.H. Newman, quy luật tác động của nhu cầu tới con người là:

– Ở hầu hết con người có một hệ thống nhu cầu. Khi nhu cầu này được thoả mãn thì nhu cầu khác trở nên bức thiết hơn.

– Khi một nhu cầu nào đó được thoả mãn, thì nó không còn là động lực thúc đẩy hoạt động của con người nữa.

– Nhu cầu của con người không bao giờ được thoả mãn đầy đủ. Nhu cầu của con người là vô tận.

*** Vận dụng các mức độ và quy luật nhu cầu trong quản lí, lãnh đạo**

Việc nắm được và vận dụng hợp lí quy luật tác động này trong quản lí con người trong tổ chức sẽ giúp nhà quản lí, lãnh đạo phát huy được sức mạnh của mỗi cá nhân nói riêng và tập thể nói chung. Quy luật này có thể được vận dụng trong quản lí con người và tổ chức như sau:

– Đối với người lao động, nhà quản lí, lãnh đạo cần:

+ Hiểu được hệ thống thứ bậc nhu cầu của người lao động, đặc biệt nắm được nhu cầu nổi trội của các cá nhân trong những giai đoạn khác nhau. Bởi vì khi tác động và làm thoả mãn nhu cầu nổi trội này của nhân viên trong những giai đoạn nhất định sẽ khiến họ phấn khởi, an tâm, hứng thú và vì vậy hiệu quả lao động được tăng lên.

+ Quy luật nhu cầu còn cho thấy, nhà quản lí, lãnh đạo cần nhạy cảm và rất linh hoạt trong việc nhận ra nhu cầu của người lao động. Muốn vậy, họ phải biết đặt mình vào vị trí của người khác, biết lắng nghe và thấu hiểu.

+ Cuối cùng, không chỉ nhận ra và tác động vào nhu cầu của người lao động, nhà quản lí, lãnh đạo còn cần phải biết định hướng, kích thích làm nảy sinh những nhu cầu của cấp dưới một cách phù hợp vì sự phát triển của mỗi cá nhân và tổ chức.

Ví dụ: Một hiệu trưởng mới về nhận công tác tại một trường có điều kiện cơ sở vật chất, tài chính khó khăn. Làm thế nào để động viên đội ngũ giáo viên, công nhân viên? Với điều kiện như vậy, không thể tác động vào nhu cầu vật chất của họ mà cần có những tác động mang ý nghĩa tinh thần: Cho họ thấy giá trị, ý nghĩa của mình, khẳng định những thành tích và đóng góp của họ, niềm vui và ý nghĩa trong công việc của mình...

– Không chỉ chú ý tới nhu cầu của người lao động (khách hàng bên trong), các nhà quản lí muốn thành công cần chú ý tới khách hàng bên ngoài:

Một tổ chức muốn thành công, không thể chỉ thu hẹp trong phạm vi của đơn vị mình mà cần có các đối tác, khách hàng. Ngay trong giáo dục thì đội ngũ giáo viên (khách hàng bên trong); người học và gia đình (khách hàng bên ngoài) đều là khách hàng. Để phát triển mối quan hệ tốt đẹp với các đối tác và khách hàng của các tổ chức, nhà quản lí, lãnh đạo không thể không xem xét đến nhu cầu của các đối tượng này. Trọng kinh doanh,

việc nghiên cứu thị trường và nhu cầu khách hàng là một tất yếu để thành công. Hiểu các quy luật tác động này, nhà quản lí không ngừng thúc đẩy những cải tiến, đổi mới nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu liên tục thay đổi của khách hàng và thị trường. Tư tưởng Kaizen (cải tiến liên tục) của các công ty Nhật Bản (đặc biệt là Toyota) là bài học về thành công nhờ đáp ứng tốt các nhu cầu của người tiêu dùng. Nói cách khác là hiểu và vận dụng đúng quy luật nhu cầu khách hàng.

Jeff Bezos – Giám đốc điều hành của Amazon – kho sách trực tuyến khổng lồ, đồng thời là "bách hoá online" với khoảng 20.000 mặt hàng các loại là một trong những người giàu nhất nước Mĩ với khối tài sản 19 tỉ USD. Ông nổi tiếng với "triết lí chiếc ghế trống" của mình. Khi nhiều công ty công nghệ cạnh tranh với nhau bằng chế độ đãi ngộ nhân viên, ông lại nâng niu 164 triệu khách hàng của hơn 56.000 cấp dưới của mình. Các nhà quản lí ở Amazon cho hay, Bezos tỉ mỉ và có phần khắc nghiệt. Nhưng nhân vật tác động lớn nhất đến công việc và cuộc sống của họ lại có biệt danh "chiếc ghế trống". Bezos đặt một chiếc ghế tại bàn họp và thông báo với tất cả những người có mặt rằng ghế đó luôn có người ngồi – người đóng vai trò quan trọng nhất trong phòng họp – đó chính là khách hàng. Chiếc ghế trống ấy là ông chủ có quyền lực tối cao ở Amazon, còn Bezos là người giám hộ mọi hoạt động có tác động tới nó. Ông khó chịu với những thứ mà khách hàng ghét: sự chậm trễ, sản phẩm gặp lỗi hay hết hàng. Vì thế, ở Amazon luôn có công cụ theo dõi để những tình trạng trên hiếm khi xảy ra. Website cũng được đảm bảo vận hành nhanh chóng vì Amazon tin thời gian tải trang chỉ trễ 0,1 giây cũng đồng nghĩa họ mất 1% hoạt động của khách hàng. Bezos rất quan tâm tới đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Tina Patterson, quản lí thương hiệu tại Amazon từ năm 2007 đến 2011, lại nhớ tới giây phút căng thẳng khi họ duyệt các đoạn quảng cáo cho Kindle, trong đó có hình ảnh một người đọc sách điện tử Kindle biến thành dũng sĩ đấu bò và bị con bò tung lên không trung. Mọi người cười khúc khích, trừ Bezos. Ông nói: "Tôi biết, quảng cáo rất thú vị và con bò thật ngộ nghĩnh. Nhưng khách hàng sẽ cảm thấy họ đang bị húc vào mông. Chúng ta không thể làm họ bị đau". Một quản lí khác lại kể

Bezos đòi hỏi các thùng carton đựng hàng phải bền hơn bình thường để người nhận tiếp tục dùng chúng trong các việc khác, từ đó truyền bá được hình ảnh công ty tới những khách hàng tiềm năng.

### 5.1.2. Động cơ

Bên cạnh nhu cầu, thì động cơ của người lao động cũng là một trong những mối quan tâm hàng đầu của nhà quản lí, lãnh đạo trong việc phát huy sức mạnh của đội ngũ nhân viên. Thực tế đã chứng minh, khi nào nhà quản lí, lãnh đạo có khả năng động viên con người, tạo động lực làm việc cho nhân viên, khi đó, tiềm năng, sức mạnh của tổ chức được phát huy và mang lại nhiều thành công.

#### *5.1.2.1. Khái niệm*

Động cơ là cái khi được phản ánh vào đầu óc con người sẽ thúc đẩy con người hoạt động hướng vào việc thoả mãn một nhu cầu nhất định. Đó là toàn bộ các điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể.

Xét về mặt bản chất, động cơ là lực thúc đẩy con người hành động để thoả mãn các nhu cầu. Nếu nhu cầu là "nguồn gốc bên trong tạo nên tính tích cực" (A.G. Kovaliop, 1971) thì động cơ là lực thúc đẩy trực tiếp đưa đến hoạt động của con người – biến tính tích cực bên trong thành hoạt động cụ thể. Như vậy, giữa động cơ và nhu cầu của người lao động có mối quan hệ mật thiết. Động cơ gắn liền với nhu cầu và được hình thành từ các nhu cầu. Khi nhu cầu gặp đối tượng và có điều kiện thoả mãn sẽ trở thành động cơ của người lao động.

Động cơ có vai trò quan trọng đối với mỗi cá nhân nói riêng và tổ chức nói chung. Xét ở phạm vi cá nhân, động cơ đóng vai trò quan trọng trong hình thành và phát triển nhân cách con người. Ảnh hưởng của động cơ cá nhân đến tổ chức được biểu hiện ở chỗ nó quyết định đến tính tích cực và sự lựa chọn hành vi của người lao động. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra, khi người lao động không có động lực làm việc, kết quả và hiệu suất lao động sẽ giảm sút.

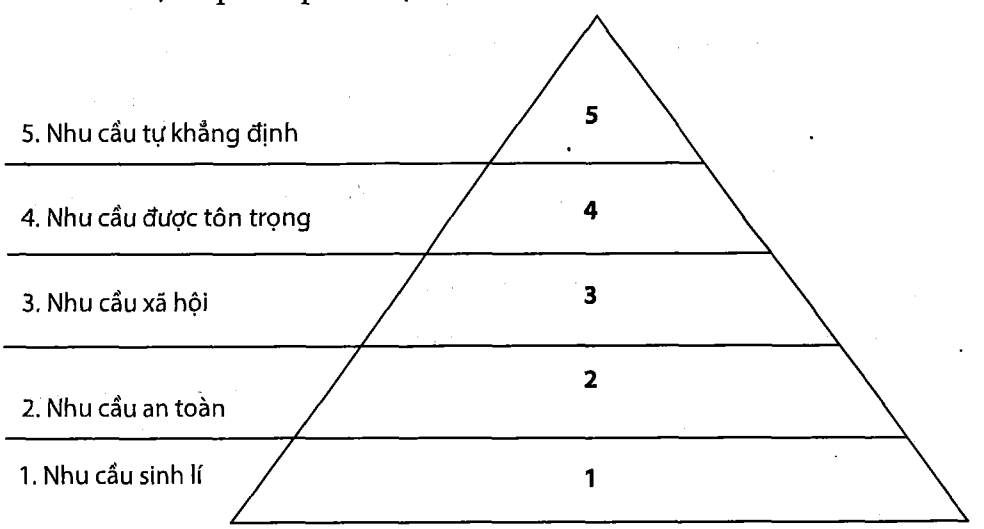
### *5.1.2.2. Các học thuyết về động cơ làm việc*

Động cơ làm việc của con người là vấn đề quan tâm không chỉ của các nhà tâm lí học mà còn của các nhà quản lí, lãnh đạo. Rất nhiều nghiên cứu được tiến hành nhằm trả lời câu hỏi: Điều gì thúc đẩy con người hành động? Tại sao con người làm thế này mà không làm thế kia? Có thể làm gì để thúc đẩy cá nhân tích cực hoạt động? Có thể kể đến một số học thuyết sau:

*** Thuyết thứ bậc nhu cầu của A. Maslow:**

– Quan điểm về hệ thống thứ bậc nhu cầu của A. Maslow

Nhà tâm lí học Abraham Maslow (1908 – 1966) được xem như một trong những người tiên phong trong trường phái Tâm lí học nhân văn. Năm 1943, ông đã phát triển một trong các lí thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm cả lĩnh vực quản lí. Đó là lí thuyết về Thang bậc nhu cầu (Hierarchy of Needs) của con người. Trong lí thuyết này, ban đầu Maslow chia và sắp xếp các nhu cầu của con người theo một hệ thống trật tự 5 cấp bậc, trong đó, các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thoả mãn trước.




***Hình 5.1. Các thang bậc nhu cầu***

Theo thang bậc này, các nhu cầu ở mức độ thấp như: ăn, mặc, ở, an toàn... diễn ra trực tiếp hơn, mạnh mẽ và sớm hơn các nhu cầu ở mức độ cao.

Điều này được khẳng định trong luận điểm của C. Mác "Người ta phải có khả năng sống đã rồi mới làm ra lịch sử. Nhưng muốn sống được thì trước tiên phải có thức ăn, nước uống, nhà ở, quần áo". Khi thoả mãn các nhu cầu ở mức độ thấp thì các nhu cầu ở mức độ cao mới hình thành.

Sau đó, hệ thống thang bậc nhu cầu này tiếp tục được ông nghiên cứu và bổ sung thành thang bậc 8 nhu cầu gồm:

*8) Nhu cầu về tự tôn bản ngã (Self-transcendence)* – một trạng thái siêu vị kỉ hướng đến trực giác siêu nhiên, lòng vị tha, hoà hợp bác ái.

*7) Nhu cầu về tự thể hiện bản thân (Self-actualization)* – biết chính xác bạn là ai, bạn đang đi đâu và bạn muốn hoàn thành những gì. Một trạng thái của sự thành đạt.

*6) Nhu cầu về thẩm mĩ (Aesthetics)* – sự yên bình, ham muốn hiểu biết những gì thuộc về nội tại.

*5) Nhu cầu về nhận thức, hiểu biết (Cognition)* – học để hiểu biết, góp phần vào kiến thức chung.

*4) Nhu cầu được quý trọng, kính mến (Esteem)* – cảm thấy được thăng tiến trong đời, được công nhận và ít băn khoăn về năng lực bản thân.

*3) Nhu cầu được giao lưu tình cảm và được trực thuộc (Belongingness and love)* – muốn được thuộc về một nhóm, muốn có gia đình, bạn bè thân hữu tin cậy.

*2) Nhu cầu về an toàn (Safety)* – cảm giác yên tâm không phải lo sợ trước những nguy hiểm cận kề.

*1) Nhu cầu về sinh lí (Physiology)* – thức ăn, nước uống, chỗ ở, tình dục.

Về cơ bản, 8 nhu cầu này cũng tuân theo quy luật khi các nhu cầu bậc thấp được thoả mãn, mới nảy sinh các nhu cầu bậc cao. Tuy nhiên có một sự khác biệt là những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp nhu cầu (từ 1 – 4) phải được thoả mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn, còn các nhu cầu bậc cao (từ 5 – 8) có thể được thoả mãn không theo trình tự, tuỳ từng trường hợp nhất định trong từng hoàn cảnh hay mong muốn khác nhau của con người, miễn là tất cả các nhu cầu cơ bản ở dưới đã được đáp ứng đầy đủ.

*** Học thuyết ERG (thuyết nhu cầu tồn tại – quan hệ – phát triển – Existence – Relatedness – Growth) của Alderfer:**

Thuyết ERG do tác giả Clayton Alderfer đưa ra năm 1969 là một sự bổ sung thành công cho thuyết về thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow. Theo thuyết này, con người có ba kiểu nhu cầu chính:

*1) Nhu cầu tồn tại (Existence):* Là ước muốn khoẻ mạnh về thể xác và tinh thần, được đáp ứng đầy đủ các nhu cầu căn bản để sinh tồn, như các nhu cầu sinh lí: ăn, mặc, ở, an toàn, đi lại...

*2) Nhu cầu quan hệ (Relatedness):* Ước muốn thoả mãn trong quan hệ với mọi người. Mỗi người đều có nhu cầu thiết lập và duy trì mối quan hệ với những người khác. Nhu cầu này tương tự như nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng trong thuyết thứ bậc nhu cầu của A. Maslow.

*3) Nhu cầu phát triển (Growth):* Ước muốn tăng trưởng và phát triển cá nhân trong cuộc sống và công việc. Các công việc, chuyên môn và cao hơn là sự phát triển sự nghiệp cá nhân là sự đáp ứng đáng kể cho nhu cầu này.

Thuyết ERG chỉ ra rằng, có nhiều hơn một nhu cầu có thể tác động và ảnh hưởng đến cùng một cá nhân trong cùng một khoảng thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ thì những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ tăng cao. Điều này có liên quan đến công việc: khi những nhu cầu ở cấp độ cao không được thoả mãn thì công việc vẫn được đảm bảo cho những nhu cầu sinh lí ở cấp độ thấp và cá nhân sẽ tập trung vào những nhu cầu này.

*** Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg:**

Từ cuối những năm 1950, F. Herzberg tiến hành một nghiên cứu, trong đó ông và các cộng sự đã phỏng vấn một nhóm nhân viên và phát hiện ra nguyên nhân tạo nên sự bất mãn và thoả mãn với công việc. Từ đó, F. Henzberg đã phát triển một lí thuyết rằng: có hai yếu tố ảnh hưởng đến hành vi nhân viên, đó là: Nhân tố động viên và Nhân tố duy trì (Gail Carr, 2005).

– *Nhân tố duy trì* không tạo ra sự tăng trưởng trong khả năng sản xuất của nhân viên, mà chúng chỉ ngăn chặn những tổn thất do những hạn chế của công việc gây ra khi nhân viên vận hành công việc. Các nhân tố tạo sự

động viên là các nhân tố tạo cảm giác về thành tích, sự trưởng thành và phát triển nghề nghiệp, sự công nhận, trách nhiệm cao, thử thách trong công việc. Henzberg đã sử dụng thuật ngữ này bởi vì những yếu tố ấy dường như có khả năng ảnh hưởng tích cực đến sự thoả mãn công việc và thường dẫn tới việc nâng cao sản phẩm đầu ra của người đó (dẫn theo P. Hesey & K. Blanchard, 2004). Các nhân tố duy trì như: điều kiện làm việc, tiền lương, công việc lâu dài, chính sách của công ty, lãnh đạo, mối quan hệ giữa các cá nhân, được xem là những yếu tố tác động từ bên ngoài.

– *Nhiều nhân tố tạo động viên bên trong* như: thành tích, sự công nhận, bản chất công việc, sự chịu trách nhiệm, phát triển và thăng tiến, dường như có mối quan hệ với sự thoả mãn công việc. Trong khi các nhân tố tạo động viên bên ngoài như: vị trí, sự an toàn, chính sách công ty, nhà quản lí, tiền công, thù lao, người giám sát, môi trường làm việc và các mối quan hệ với đồng nghiệp có khuynh hướng liên quan đến sự bất mãn công việc. Theo ông, bằng cách tạo ra những yếu tố động viên trong công việc con người sẽ thấy thoả mãn với công việc. (Gail Carr, 2005, p.27, trích dẫn từ French, 2003; Nwetrom & Davis, 1989; Oosthuizen, 2001; Swanepoel et al, 1998).

Henzberg (1959) đã đề nghị rằng, đối lập với sự thoả mãn không phải là sự bất mãn công việc. Nếu loại bỏ được các yếu tố gây bất mãn công việc (các nhân tố duy trì) sẽ không nhất thiết tạo nên sự thoả mãn. Các nhân tố duy trì khi được thoả mãn có xu hướng loại bỏ bất mãn trong công việc nhưng chúng ít thúc đẩy cá nhân vươn tới những đặc tính vận hành cao hơn hoặc khả năng cao hơn. Nghĩa là, các nhân tố duy trì không thể tạo động viên thúc đẩy nhân viên nhưng nó có thể giảm thiểu sự bất mãn công việc.

Theo Henzberg (1959), để con người có được sự động viên, cần nhấn mạnh đến các nhân tố như: thành tích, sự công nhận, bản chất công việc, sự chịu trách nhiệm, phát triển và thăng tiến. Bởi vì sự thoả mãn các sự động viên sẽ cho phép con người lớn lên và phát triển một cách chắc chắn, thông thường làm tăng khả năng tiềm lực của con người (trích dẫn theo P. Hesey & K. Blanchard, 2004).

Các nhân tố tạo sự động viên được xác định như sau: (Henzberg, 1968, dẫn theo Gail Carr, 2005, tr.29)

• ***Thành tích:*** nhìn thấy thành quả đạt được từ những nỗ lực cá nhân hay khi hoàn thành một mục tiêu hay một nhiệm vụ, giải quyết một vấn đề, duy trì được một chức vụ và các thành quả của các công việc cá nhân.

• ***Sự thừa nhận:*** là sự công nhận về công lao đóng góp của một cá nhân, thể hiện qua sự đánh giá cao và khen thưởng cá nhân đó về việc họ đã hoàn thành nhiệm vụ.

• ***Trách nhiệm:*** là sự cam kết của một người về trách nhiệm pháp lí, trách nhiệm giải trình, trách nhiệm trả lời về một nhiệm vụ hay bản thân họ.

• ***Sự tiến bộ:*** là sự thăng tiến trong công việc của cá nhân.

• ***Bản thân công việc:*** xem như là việc thực hiện công việc và loại hình của công việc đó. Một công việc có thể được lặp đi lặp lại hoặc thay đổi, sáng tạo hoặc đơn điệu, dễ dàng hoặc khó khăn.

• ***Cơ hội phát triển:*** là cơ hội để cá nhân phát triển như: kinh nghiệm, các kĩ năng, kiến thức, vị trí công việc, thâm niên công tác.

Các nhân tố duy trì được xác định như sau: (Henzberg, 1968, dẫn theo Gail Carr, 2005, tr.30)

• ***Thu nhập:*** bao gồm tất cả các khoản thu nhập như: lương, thưởng, các khoản phụ cấp đi kèm và hành động được tăng lương.

• ***Lãnh đạo/giám sát:*** gồm tất cả những kĩ năng, năng lực của người lãnh đạo/người giám sát trực tiếp để hướng dẫn, huấn luyện, hỗ trợ và giải quyết các vấn đề. Những khía cạnh đó có vai trò quyết định đến sự thành công của nhân viên.

• ***Mối quan hệ với người giám sát:*** có một mối quan hệ tốt với người giám sát, kết quả là liên tục được học hỏi kiến thức, sẵn sàng lắng nghe lời đề nghị của cấp dưới, sẵn lòng đưa ra những lời khen ngợi và bênh vực, ủng hộ nhân viên.

• ***Mối quan hệ với đồng nghiệp:*** có một mối quan hệ tốt với đồng nghiệp như thân mật, hỗ trợ nhau. Điều này là nền tảng để phát triển thành tình bạn và làm việc nhóm.

• ***Các chính sách công ty và quản trị:*** bao gồm các chính sách về nguồn nhân lực, tổ chức công việc, sự sản xuất, các thủ tục và các quyền lợi phi tài chính khác.

• ***Điều kiện làm việc:*** gắn liền với chất lượng công việc; việc sử dụng các công cụ, dụng cụ, máy móc thiết bị cho công việc và môi trường mà cá nhân đó làm việc.

• ***Nhân tố cá nhân:*** gồm thời giờ làm việc nhiều, áp lực công việc cao làm ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân của người lao động, dẫn đến kết quả cảm thấy không hài lòng với công việc.

• ***Địa vị:*** bao gồm các biểu tượng giống như chức vụ, tước vị, và nội thất phòng làm việc.

• ***Sự bảo đảm công việc:*** bao gồm các yếu tố làm dẫn đến một cảm nhận an toàn trong công việc, ví dụ như: khả năng tồn tại trong tổ chức, sự an toàn đối với chức vụ/công việc của cá nhân, hỗ trợ y tế và quỹ lương hưu.

*** Thuyết kì vọng của Victor Vroom:**

Thuyết này lần đầu tiên được trình bày bởi Tolman, sau đó được V. Vroom phát triển. Thuyết này bao gồm hai giả định: (1) hoạt động có động cơ là kết quả của sự lựa chọn tỉnh táo, và (2) người ta sẽ làm những gì người ta tin sẽ mang lại cho họ những phần thưởng cao nhất (hay chắc chắn nhất)... Hiểu một cách đơn giản thì thuyết kì vọng cho rằng con người sẽ có động cơ thực hiện nhiệm vụ nếu thoả mãn ba điều kiện:

– Họ có thể thực hiện nhiệm vụ một cách mĩ mãn dựa trên những nỗ lực bỏ ra.

– Họ sẽ được thưởng nếu họ làm nó.

– Họ đánh giá cao giải thưởng này.

Nhà lãnh đạo sử dụng thuyết này để động viên nhân viên cũng cần áp dụng ba bước:

– Đầu tiên, phải tăng kì vọng về nỗ lực hoạt động (bằng cách làm rõ mối liên hệ giữa mức độ nỗ lực của cấp dưới với mức độ hoàn thành công việc).

– Thứ hai, nhà lãnh đạo cần tăng kì vọng hoạt động để đạt được phần thưởng (bằng cách thảo luận với cá nhân và tổ chức về những thành quả họ đạt được nếu hoàn thành đúng thời hạn và kinh phí).

– Thứ ba, lãnh đạo cần làm rõ tất cả những giá trị tâm lí tiềm năng nếu công việc có thể hoàn thành tốt đẹp.

*** Thuyết về sự thúc đẩy:**

Thuyết về sự thúc đẩy xuất phát từ quan điểm của Thorndike và sau này là Skinner, với thuyết về ảnh hưởng của các phần thưởng hoặc sự thúc đẩy hay các hình phạt đến hiệu quả hành vi của con người. Thuyết này cho rằng, hành vi thúc đẩy của một người là một hành vi hiểu biết và chịu ảnh hưởng bởi phần thưởng hay hình phạt mà người đó nhận được trong một tình huống tương tự đã trải qua trước đây. Có ba loại hành vi tăng cường mà nhà quản trị có thể thực hiện:

– Bằng sự khen thưởng một nhân viên (tăng cường dương tính hay tăng cường tích cực), nhà quản trị khuyến khích người nhân viên đó lặp lại những gì anh ta đã làm trước đây. Phần thưởng có thể được dùng bằng tiền, quyết định đề bạt hay những lời khen ngợi.

– Bằng hình phạt (tăng cường âm tính), nhà quản trị quở trách người nhân viên về lỗi lầm anh ta đã mắc phải. Nhân viên sẽ biết những gì không được làm nhưng anh ta không thể biết đâu là công việc đúng để làm.

– Sự lựa chọn thứ ba mà nhà quản trị có thể thực hiện là làm lơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ có thể thích hợp khi nhà quản trị nghĩ rằng hành vi sai lầm đó chỉ là tạm thời hay nó không nghiêm trọng đến mức phải áp dụng hình phạt.

*** Thuyết động cơ 3.0 của Daniel Pink:**

Nghiên cứu của Daniel Pink, tác giả cuốn *Drive – The Surprising Truth About What Motivates* được dịch sang tiếng Việt là: *Động cơ 3.0 – Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy chúng ta hành động* nhận định:

Xã hội, được ví như máy tính, cũng có những hệ điều hành – tức là một bộ gồm các chỉ dẫn và tiêu chuẩn vô hình làm nền tảng cho mọi hoạt động. Theo đó, lịch sử xã hội đã và đang tồn tại ba hệ điều hành: 1.0; 2.0 và 3.0:

– Hệ điều hành đầu tiên của loài người – động cơ 1.0 – có nội dung cơ bản là sự sinh tồn (Làm việc để tồn tại).

– Hệ điều hành thứ hai – động cơ 2.0 – được xây dựng xung quanh những phần thưởng và sự trừng phạt ngoại vi. Hệ điều hành này hoạt động tốt đối với những công việc đơn điệu thường ngày của thế kỉ XX. Động cơ 2.0

phụ thuộc vào và đồng thời cũng là tác nhân nuôi dưỡng những hành vi được khích lệ bởi những khao khát ngoại vi hơn là những khao khát nội tại; nó cũng không liên quan nhiều tới sự thoải mái tự thân của một hành động mà liên quan tới các phần thưởng bên ngoài, vốn là "miếng mồi" nhử hoạt động. Nhưng sang thế kỉ XXI, động cơ 2.0 không còn tỏ ra tương thích với cách chúng ta bố trí sắp xếp những việc mình làm, cách chúng ta nghĩ về những việc mình làm, và cách chúng ta thực hiện những công việc đó nữa. Chính những lí do đó đã dẫn đến sự ra đời của động cơ 3.0.

– Hệ điều hành thứ ba – động cơ 3.0 – nhấn mạnh đến động cơ nội tại với các thành phần chính:

(1) Tính tự chủ – là khát khao được định hướng cho cuộc đời của chính mình.

(2) Sự làm chủ – là sự thôi thúc được ngày càng trở nên tốt hơn, giỏi hơn ở lĩnh vực nào đó có ý nghĩa đối với bản thân.

(3) Mục đích – là mong mỏi được làm những việc phục vụ cho mục đích nào đó còn cao cả hơn chính bản thân chúng ta.

Để "bôi trơn" hoạt động trong các tổ chức trong thế kỉ XXI – phụ thuộc vào việc nuôi dưỡng hành vi ít chú trọng tới các phần thưởng bên ngoài mà một hoạt động mang lại, mà nó tập trung vào sự thoả mãn nội tại của bản thân hoạt động đó. Để giải được bài toán nhân sự hóc búa, những người đứng đầu tổ chức cần phải hướng bản thân cũng như nhân viên chuyển từ hành động theo động cơ ngoại vi sang động cơ nội tại. Tức là chuyển từ việc hành động vì phần thưởng hay bị trách phạt sang hành động vì ý nghĩa và giá trị của chính công việc đối với bản thân và xã hội. Trong đó nhấn mạnh đến ba thành phần: tính tự chủ, sự làm chủ và tính mục đích.

#### *5.1.2.3. Phân loại động cơ của người lao động*

Theo các lí thuyết đã nghiên cứu ở trên về động cơ hoạt động của con người, có thể nhận thấy, người lao động thường hành động dưới sự chi phối của ba loại động cơ chủ yếu:

– Động cơ để tồn tại: Động cơ được thúc đẩy bởi các nhu cầu để tồn tại.

– Động cơ vì sự thúc đẩy ngoại vi: Phần thưởng hay hình phạt được áp đặt từ bên ngoài.

– Động cơ vì sự thúc đẩy nội tại: Ý nghĩa của bản thân công việc đối với cá nhân hoặc vì sự phát triển của cá nhân đó.

Theo đó, có thể tóm tắt các loại động cơ của người lao động theo các lí thuyết nghiên cứu về động cơ trong bảng sau:

| STT | Các loại động cơ | Các học thuyết | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Thứ bậc nhu cầu* | *ERG* | *Hai nhân tố* | *Kì vọng* | *Thúc đẩy* | *Động cơ 3.0* |
| 1 | Động cơ để tồn tại | Nhu cầu sinh lí, an toàn | Nhu cầu tồn tại | Nhân tố duy trì | | | Loại động cơ 1.0 |
| 2 | Động cơ vì sự thúc đẩy ngoại vi (thưởng, phạt) | | | Nhân tố duy trì | Phần thưởng | Các yếu tố thưởng, phạt | Loại động cơ 2.0 |
| 3 | Động cơ vì sự thúc đẩy nội tại (công việc và sự phát triển bản thân) | Nhu cầu xã hội, tôn trọng và tự khẳng định | Nhu cầu quan hệ và phát triển | Nhân tố thúc đẩy | | | Loại động cơ 3.0 |

#### *5.1.2.4. Người quản lí, lãnh đạo với vấn đề động viên nhân viên*

Quản lí là làm việc có hiệu quả bằng và thông qua những người khác. Để "làm việc bằng và thông qua người khác" một cách hiệu quả, đòi hỏi nhà quản lí phải biết động viên nhân viên. Hay nói cách khác, nhà quản lí, lãnh đạo cần hiểu và hiện thực hoá động cơ làm việc của nhân viên. Để làm được điều này, nhà quản lí cần:

– Hiểu rõ những nhu cầu nổi trội của nhân viên ở những giai đoạn nhất định và có biện pháp kích thích, giúp đỡ nhân viên đạt được các nhu cầu đó.

– Khơi gợi, khuyến khích, định hướng các nhu cầu của nhân viên phù hợp với định hướng và mục tiêu của tổ chức.

– Công bằng trong đánh giá, ghi nhận các thành quả mà nhân viên đạt được.

– Xây dựng hệ thống quy định rõ ràng về thưởng, phạt và sử dụng hệ thống này một cách công bằng, công khai, minh bạch.

– Kết hợp hài hoà giữa động viên khuyến khích bằng vật chất và tinh thần, và đặc biệt quan tâm đến việc phát triển nhân viên (động viên bằng tinh thần và có hỗ trợ, giúp đỡ thiết thực bằng hành động cụ thể).

### 5.1.3. Hứng thú

Hứng thú là thái độ đặc biệt của cá nhân đối với đối tượng nào đó. Nó vừa có ý nghĩa đối với cuộc sống, vừa có khả năng đem lại khoái cảm cho cá nhân trong quá trình hoạt động.

Như vậy, một cá nhân có hứng thú với đối tượng nào đó được biểu hiện qua:

– Cá nhân đó hiểu rõ được đối tượng đã tạo ra hứng thú.

– Có cảm xúc sâu sắc với đối tượng tạo ra hứng thú và thấy ý nghĩa của đối tượng đó với bản thân.

– Cá nhân tiến hành những hành động để vươn tới chiếm lĩnh đối tượng.

Hứng thú liên quan đến việc người đó có xúc cảm, tình cảm thực sự với đối tượng mà mình muốn chiếm lĩnh, có niềm vui tìm hiểu và nhận thức đối tượng, có động cơ trực tiếp xuất phát từ bản thân hoạt động, tự nó lôi cuốn, kích thích cá nhân hoạt động.

Vai trò của hứng thú đối với hoạt động của người lao động được biểu hiện cụ thể:

– Hứng thú làm tăng hiệu quả hoạt động vì khi có hứng thú với đối tượng nào đó, cá nhân có sự tập trung cao độ của chú ý, tình cảm vào hoạt động đó.

– Khi hứng thú với công việc, cá nhân có khả năng làm việc say sưa, bền bỉ, dẻo dai và khả năng khắc phục khó khăn lớn do ý nghĩa và sự hấp dẫn của đối tượng

– Hứng thú làm nảy sinh khát vọng hành động và hành động sáng tạo.

*** Nhà quản lí với vấn đề tạo hứng thú làm việc cho người lao động**

Vì hứng thú có vai trò quan trọng trong việc phát huy sức làm việc, sự sáng tạo và say mê của người lao động nên trong quản lí, nhà quản lí, lãnh đạo cần chú ý tới việc tạo hứng thú làm việc cho người lao động. Để làm được việc này, nhà quản lí cần:

– Tìm hiểu hứng thú, sở trường của các cá nhân, đặc biệt là các cá nhân có tiềm năng trong tổ chức.

– Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để người lao động được làm việc theo sở trường và hứng thú của mình.

– Phân công, sắp xếp công việc trên cơ sở có quan tâm đến hứng thú, sở trường của các cá nhân.

– Giúp đỡ, hướng dẫn các cá nhân phát huy sở trường của mình.

### 5.1.4. Tính cách và khí chất

#### *5.1.4.1. Tính cách*

*** Định nghĩa**

Tính cách là thuộc tính tâm lí phức hợp của cá nhân bao gồm hệ thống thái độ của cá nhân đó với hiện thực, thể hiện trong hệ thống hành vi, cử chỉ, cách nói năng tương ứng.

Nói đến tính cách của cá nhân là nói đến hành vi quen thuộc, biểu thị nhân cách, thái độ của cá nhân đó đối với thế giới. Do đó, chỉ những thái độ, hành vi, cử chỉ nào mang tính chất bền vững, tương đối ổn định, xuất hiện trong mọi tình huống, mọi hoàn cảnh của cuộc sống mới trở thành những thuộc tính tâm lí của nhân cách, mới nói lên tính cách của con người.

Tính cách của con người khi đã hình thành mang tính ổn định và bền vững, thống nhất, độc đáo và điển hình.

*** Cấu trúc của tính cách**

– *Hệ thống thái độ*: Hệ thống thái độ bao gồm bốn nhóm thái độ sau:

+ Thái độ đối với tập thể và xã hội: Phản ánh mối quan hệ của cá nhân đối với xã hội, đối với tập thể, đối với dân tộc, phong tục tập quán, dư luận tập thể... Thái độ đó được thể hiện qua những nét tính cách như: yêu Tổ quốc, yêu đồng bào, tinh thần tập thể, tôn trọng pháp luật...

+ Thái độ đối với lao động phản ánh mối quan hệ của cá nhân đối với hoạt động lao động, sản phẩm lao động, loại hình lao động, người lao động, công cụ lao động... Thái độ này được thể hiện qua những nét tính cách như: yêu lao động, cần cù, sáng tạo, tiết kiệm, có kỉ luật, lười biếng, thụ động, hoang phí...

+ Thái độ đối với mọi người phản ánh mối quan hệ của cá nhân đối với những người khác. Thái độ đó thể hiện qua những nét nhân cách như: quan tâm, độ lượng, thờ ơ, trung thực, gian dối...

+ Thái độ đối với bản thân thể hiện sự tự đánh giá, tự nhận xét, sự suy nghĩ... về bản thân. Thái độ đó thể hiện qua những nét nhân cách như: tự tin, tự trọng, tự phê, khiêm tốn, tự ti, tự cao, tự đại, tự mãn...

Những thái độ trên của cá nhân đối với hiện thực liên quan chặt chẽ với nhau, tạo thành hệ thống thái độ bền vững, tương đối ổn định đối với hiện thực, tạo nên mặt nội dung, mặt chủ đạo của tính cách. Hệ thống thái độ đó được thể hiện thông qua hệ thống hành vi, cử chỉ...

– *Hệ thống hành vi, cử chỉ, cách nói năng:*

– Là biểu hiện cụ thể ra bên ngoài của hệ thống thái độ.

– Hệ thống hành vi, cử chỉ rất đa dạng: Cùng một thái độ, có nhiều biểu hiện hành vi, cử chỉ khác nhau; cùng một hành vi, nhưng lại thể hiện thái độ rất khác nhau.

– Chịu sự chi phối của hệ thống thái độ: Thái độ bao giờ cũng thể hiện qua hành vi: ngược lại, hành vi xã hội bao giờ cũng chứa một thái độ.

Như vậy, thái độ và hành vi cử chỉ nói năng là hai mặt của tính cách. Trong đó, thái độ là mặt nội dung, hành vi cử chỉ là mặt hình thức, chúng thống nhất tạo thành một tổ hợp độc đáo đặc trưng cho nhân cách con người. Hai hệ thống nói trên cũng có quan hệ chặt chẽ với các thuộc tính khác của nhân cách như xu hướng, tình cảm, ý chí, khí chất...

* **Vận dụng đối với nhà quản lí giáo dục:**

– Nhận biết được những nét tính cách tích cực và tiêu cực của nhà giáo, người học nói riêng để phát huy những nét tính cách tích cực, phù hợp với

văn hoá tổ chức và yêu cầu công việc, đồng thời hạn chế, khắc phục những nét tính cách tiêu cực cản trở tới kết quả hoạt động của cá nhân và tổ chức.

– Hiểu được những nét tính cách của nhân viên và những người trong quan hệ quản lí để có ứng xử và phân công công việc phù hợp.

– Để hiểu được các nét tính cách của cấp dưới, người quản lí cần có khả năng quan sát, đánh giá hệ thống thái độ, hành vi của họ một cách chính xác.

#### *5.1.4.2. Khí chất*

*** Định nghĩa**

Khí chất là thuộc tính tâm lí phức hợp của cá nhân biểu hiện cường độ, nhịp độ, tốc độ của các hoạt động tâm lí, thể hiện sắc thái của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

– Tính cách và khí chất đều nói lên tính chất của nhân cách, nhưng tính cách nói về nội dung (chủ yếu là nội dung xã hội), còn khí chất nói về hình thức biểu hiện (gắn liền với đặc điểm sinh lí – thần kinh) của hoạt động. Khí chất biểu hiện cường độ, tốc độ, nhịp độ của các hoạt động tâm lí, chỉ rõ hoạt động tâm lí diễn ra mạnh hay yếu, nhanh hay chậm, bình thường hay thất thường.

– Khí chất quy định biểu hiện bên ngoài của hành vi chứ không quy định nội dung của hành vi. Do vậy, không nên đánh giá bản chất con người qua khí chất.

*** Cơ sở sinh lí của khí chất**

Theo Pavlốp: Hai quá trình thần kinh cơ bản (hưng phấn – ức chế) có ba thuộc tính cơ bản (cường độ, tính cân bằng, tính linh hoạt). Sự kết hợp theo các cách khác nhau của ba thuộc tính này đã tạo ra bốn kiểu thần kinh chung, và đó chính là cơ sở sinh lí của 4 kiểu khí chất.

– Kiểu mạnh mẽ cân bằng linh hoạt – Hăng hái.

– Kiểu mạnh mẽ cân bằng, không linh hoạt – Bình thản.

– Kiểu mạnh mẽ, không cân bằng – Nóng nảy.

– Kiểu yếu – Ưu tư.

*** Đặc điểm của các kiểu khí chất và vận dụng trong ứng xử của nhà quản lí**

– Khí chất hăng hái (Hưng phấn = Ức chế, sự chuyển hoá diễn ra nhanh)

+ Ưu điểm: dễ thành lập phản xạ có điều kiện, dễ thích nghi với môi trường, nhiệt tình, nhận thức nhanh, cởi mở, dễ thiết lập các mối quan hệ giao tiếp rộng, vui vẻ, yêu đời, trung tâm chú ý.

+ Nhược điểm: "cả thèm, chóng chán", hấp tấp, vội vàng, thiếu kiên trì, nhẫn nại, dễ rung động, nhưng hay thay đổi, cảm xúc không mạnh, không sâu.

+ Vận dụng: Nhà lãnh đạo, quản lí cần biết phát huy các ưu điểm của kiểu người có khí chất hăng hái: nhiệt tình, vui vẻ, yêu đời, dễ thiết lập quan hệ, cởi mở và khả năng lôi cuốn người khác của họ. Tuy nhiên, với kiểu khí chất này, nên giao cho họ những công việc phù hợp với hứng thú, phù hợp sở thích, không nên giao những công việc nhàm chán, đơn điệu đồng thời cần chú ý tới tính kiên trì và cần hạn chế tính hiếu danh, hiếu thắng, bệnh thành tích, phô trương ở kiểu người này.

– Khí chất bình thản (Hưng phấn < Ức chế, quá trình chuyển hoá chậm, khó thành lập phản xạ có điều kiện, nhưng khi đã thành lập được rồi thì khó phá vỡ)

+ Ưu điểm: điềm tĩnh, chín chắn, cẩn thận, kiên trì theo đuổi mục đích, thích sự ngăn nắp.

+ Nhược điểm: chậm chạp, hay do dự, chậm thích nghi với môi trường, lạnh lùng, ít quan tâm tới mọi người.

+ Vận dụng: Đây là kiểu người lao động trầm tĩnh, điềm đạm, kiên nhẫn, ngoan cường nhưng ít năng động, một số là người thụ động. Đối với người lao động có kiểu khí chất này, khi bắt đầu một công việc nào đó, họ cần có thời gian chuẩn bị. Khi đã bắt đầu, họ ít bị sao nhãng bởi các vấn đề nhỏ nhặt. Hiểu được đặc điểm này, nhà lãnh đạo có sự phân công và sử dụng lao động hợp lí.

– Khí chất nóng nảy (Hưng phấn > Ức chế)

+ Ưu điểm: mạnh mẽ, nhiệt tình, thẳng thắn, tích cực, say mê, kiên quyết, nói là làm, có sáng kiến.

+ Nhược điểm: khả năng tự kiếm chế kém, dễ bị kích động, thô bạo, gay gắt, cục cằn, thất thường, hay phung phí sức lực không cần thiết...

+ Vận dụng: Đối với những nhân viên có khí chất nóng nảy cần khéo léo, nhẹ nhàng, tế nhị, tránh phê bình gay gắt. Nên giao cho họ các công việc đòi hỏi sự nhanh nhẹn, mạnh mẽ, hăng hái, nhiệt tình, các hoạt động đoàn thể, phong trào..., tránh giao những việc đòi hỏi tỉ mỉ, cẩn thận.

– Khí chất ưu tư (Hưng phấn và ức chế yếu, sự chuyển hoá chậm)

+ Ưu điểm: sâu sắc, óc tưởng tượng phong phú, nhìn xa, trông rộng, dịu dàng, nhẹ nhàng, dễ cảm thông với mọi người, trong môi trường quen thuộc thường đạt kết quả cao...

+ Nhược điểm: chậm chạp, yếu ớt, khó thích nghi với môi trường, thụ động, hay bi quan, chán nản, dễ tự ái, nhút nhát, hay xúc động...

+ Vận dụng: Đối với người lao động thuộc kiểu khí chất này, nhà lãnh đạo cần có sự khích lệ, động viên, tạo điều kiện để họ phát huy được điểm mạnh trong công việc: tính cần mẫn, cẩn thận... Khi nhận xét, đánh giá cần nhẹ nhàng, khéo léo, tránh gay gắt, nhất là trước tập thể.

**Tóm lại:** Trong thực tế, không có ai chỉ thuộc một khiểu khí chất, thông thường họ có kiểu khí chất trung gian. Cho nên việc xác định kiểu khí chất là việc làm không dễ, cần quan sát, nghiên cứu trong thời gian dài, thông qua hành vi cử chỉ, cách nói năng. Khí chất chỉ là biểu hiện bên ngoài của hoạt động tâm lí, chứ không quy định bản chất con người nên không đánh giá tính tốt xấu của khí chất. Thực tế, mỗi kiểu khí chất có điểm mạnh, điểm yếu, điều quan trọng là nhà quản lí, lãnh đạo nhận biết được và vận dụng để phát huy những ưu điểm, hạn chế nhược điểm của mỗi loại khí chất đồng thời có sự sắp xếp, giao việc cũng như khích lệ, thưởng phạt hợp lí.

### 5.1.5. Năng lực

#### *5.1.5.1. Khái niệm*

Năng lực là tổ hợp các thuộc tính độc đáo của cá nhân phù hợp với những yêu cầu của một hoạt động nhất định, đảm bảo cho hoạt động đó có kết quả.

Trong xã hội hiện đại, vấn đề năng lực trở nên rất quan trọng, quyết định đến sự thành công trong sự nghiệp của mỗi cá nhân. Nhân vật có tiếng tăm trong giới tiền tệ – Russell Kitch từng nói: "Nếu một người thanh niên đã không có trình độ, lại không có kinh nghiệm chuyên môn, chỉ dựa vào chính mình, thì biện pháp tiến bước tốt nhất của anh ta là: Thứ nhất, tìm được một công việc; thứ hai, trân trọng công việc này; thứ ba, bồi dưỡng thói quen cần cù chăm chỉ, trung thực, yêu nghề; thứ tư, nghiêm túc học tập và quan sát, có được những kinh nghiệm thực tế. Cuối cùng, phải cố gắng để trở thành người không thể thiếu trong doanh nghiệp". Do đó, nếu một người muốn trở thành một nhân viên nổi bật, người trụ cột trong tổ chức, cần phải có tố chất đạo đức tốt và năng lực làm việc. Còn đối với mỗi tổ chức, khi tập hợp được đội ngũ nhân viên có năng lực nghĩa là họ đã xây dựng được tiềm lực mạnh mẽ, là nguồn nội lực dồi dào – điều kiện quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Với cá nhân, năng lực không phải là những thuộc tính riêng lẻ mà là tổ hợp các thuộc tính nằm trong một hệ thống nhất định. Chẳng hạn, năng lực sư phạm của người giáo viên là tổ hợp của các năng lực như: Năng lực dạy học, năng lực giáo dục, năng lực tổ chức, mỗi năng lực này lại là tổ hợp các biểu hiện cụ thể. Năng lực gắn liền với hoạt động và sản phẩm của chính hoạt động ấy. Kết quả của hoạt động lại tuỳ thuộc vào trình độ phát triển của năng lực. Vì thế, khi nói đến năng lực bao giờ cũng nói đến năng lực về một hoạt động nào đó. Năng lực được đo bằng kết quả của công việc và được thể hiện ở việc người đó thường xuyên thành công trong hoạt động. Do đó, đánh giá năng lực của nhân viên, nhà quản lí, lãnh đạo cần thông qua công việc và thành quả công việc mà họ đạt được.

* **Ba mức độ của năng lực:** Quan điểm phổ biến trong Tâm lí học chia năng lực thành ba mức độ:

– *Năng lực* là mức độ biểu thị khả năng hoàn thành có kết quả một hoạt động nào đó – là mức độ nhiều người có thể có được.

– *Tài năng* là mức độ năng lực cao hơn, biểu thị sự hoàn thành một cách sáng tạo một hoạt động nào đó. Với kết quả thu được có đặc điểm là

độc đáo, mới mẻ, hoàn chỉnh và có ý nghĩa xã hội – mức độ này chỉ có ở một số người.

– *Thiên tài* là mức độ cao nhất của năng lực, biểu thị ở mức kiệt xuất, hoàn chỉnh, có một không hai trong lĩnh vực nào đó – là mức độ rất ít người có thể đạt tới.

* **Phân loại năng lực:** Năng lực cá nhân có thể được phân thành các dạng sau:

– *Năng lực chung:* Là những năng lực cần thiết cho nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau như: Khả năng chú ý, ghi nhớ, tưởng tượng, năng lực quan sát, phân tích, tổng hợp...

– *Năng lực chuyên biệt* (Năng lực chuyên môn): Là những phẩm chất riêng đáp ứng yêu cầu của một loại hoạt động nhất định. Chẳng hạn, năng lực sư phạm của người giáo viên gồm khả năng thiết kế tài liệu học tập, tri thức và tầm hiểu biết, khả năng ngôn ngữ, khả năng ứng xử khéo léo, linh hoạt...

Năng lực chung và chuyên biệt bổ sung và hỗ trợ nhau, trong đó năng lực chung là cơ sở cho năng lực chuyên biệt, năng lực chuyên biệt tạo tiền đề cho năng lực chung phát triển.

*** Phát triển năng lực cá nhân**

Đối với mỗi cá nhân, việc hình thành và phát triển năng lực phụ thuộc chặt chẽ vào hai yếu tố:

– Tư chất – tiền đề tự nhiên (điều kiện cần).

Tư chất là những đặc điểm riêng của cá nhân về giải phẫu sinh lí bẩm sinh của bộ não, của hệ thần kinh và một số những yếu tố tự tạo trong cuộc sống cá thể làm nên sự khác biệt giữa người này với người khác.

Bản thân tư chất không phải là năng lực, nhưng nó là điều kiện, tiền đề của năng lực. Tư chất ảnh hưởng đến chiều hướng và tốc độ của sự hình thành và phát triển năng lực. Ví dụ, một người có kiểu khí chất linh hoạt, kết hợp với khả năng ngôn ngữ và tư duy logic có thể hình thành năng lực của một nhà báo, phóng viên hoặc nhà ngoại giao; ngược lại, trên cơ sở của

kiểu khí chất bình thản, kết hợp với khả năng phân tích, tổng hợp, óc quan sát... có thể hình thành năng lực của nhà khoa học...

Cần nói thêm rằng, ở mức độ thiên tài thì tư chất là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn.

– Tác động xã hội – yếu tố quan trọng và quyết định (điều kiện đủ)

Bên cạnh điều kiện cần là tiền đề tự nhiên – tư chất, thì yếu tố quyết định đến sự hình thành và phát triển năng lực cá nhân phải kể đến là các điều kiện xã hội và chính bản thân cá nhân đó. Có thể kể đến các yếu tố của điều kiện xã hội tác động đến sự hình thành và phát triển năng lực của cá nhân như:

+ Sự phân công lao động xã hội: Theo C. Mác, sự khác biệt tài hoa của con người không chỉ là nguyên nhân mà còn là kết quả của sự phân công lao động xã hội. Nói nó là nguyên nhân của sự phân công lao động xã hội vì sự phân công lao động xã hội bao giờ cũng bắt đầu từ những khác biệt về sức khoẻ, trình độ, năng lực; mặt khác, chính phân công lao động xã hội với những yêu cầu đặc trưng của các ngành nghề lại tác động đến sự phát triển năng lực cá nhân.

+ Năng lực cá nhân phát triển theo trình độ phát triển của khoa học công nghệ, kĩ thuật: Trình độ phát triển không ngừng và ngày càng nhanh chóng của khoa học công nghệ, kĩ thuật đòi hỏi con người phải có năng lực tương ứng, phù hợp để đáp ứng yêu cầu của xã hội. Nhờ đó mà năng lực con người phát triển (Ví dụ: năng lực khai thác và ứng dụng hiệu quả công nghệ thông tin vào dạy học là một yêu cầu năng lực mới đối với giáo viên để đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội...).

+ Năng lực con người phụ thuộc vào chế độ xã hội: Chế độ xã hội có khả năng khuyến khích cá nhân phát triển, phát huy năng lực hay là vùi dập và làm thui chột năng lực cá nhân. Chẳng hạn, ở Việt Nam, trong chế độ phong kiến với quan niệm "chữ tài liền với chữ tai một vần" dẫn đến tình trạng "nhân tài như lá mùa thu". Hay một quan niệm khác đã từng tồn tại trong một thời gian dài và ảnh hưởng không nhỏ tới việc phát triển năng lực cá nhân "xấu đều còn hơn tốt lỏi". Ngày nay, trong bối cảnh mới đòi hỏi người lao động Việt Nam cần có những năng lực, đặc biệt là năng lực

nghề nghiệp để hội nhập và phát triển, Đảng và Nhà nước đã có những chính sách khuyến khích người tài, tạo điều kiện cho mỗi cá nhân phát huy năng lực của mình. Điều này được thể hiện rất rõ trong các chính sách, đặc biệt là chính sách giáo dục với mục tiêu hàng đầu là "nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực và bồi dưỡng nhân tài".

+ Cuối cùng, năng lực cũng giống như các thuộc tính tâm lí khác được hình thành phát triển biểu hiện thông qua hoạt động tích cực của cá nhân: Thông qua hoạt động, cá nhân đánh giá được khả năng của mình, thích ứng ngày càng cao với yêu cầu công việc và hình thành cho mình những thuộc tính phù hợp để đạt hiệu quả cao. Đồng thời thông qua hoạt động, người lao động bộc lộ được năng lực của mình.

#### *5.1.5.2. Nhà quản lí với việc sử dụng và phát triển năng lực nhân viên*

Yếu tố con người là một nguồn lực sống, quyết định đến sự sống còn, hưng thịnh của một tổ chức. Giá trị của yếu tố "NGƯỜI" đối với tổ chức lại chủ yếu được thể hiện ở năng lực lao động của họ. Vậy làm thế nào để sử dụng hiệu quả và phát huy năng lực này ở nhân viên?

Từ những phân tích về điều kiện hình thành và phát triển năng lực cá nhân; có thể thấy, đối với nhà quản lí, lãnh đạo, để sử dụng và phát huy hiệu quả năng lực người lao động cần:

– Nhận biết và hiểu được tư chất của cá nhân (đặc biệt là trong các tổ chức mà số lượng người ít).

– Có sự phân công lao động hợp lí, phù hợp với khả năng, tư chất của người lao động. Tuyệt đối tránh phân công nhiệm vụ không đúng người, không đúng việc.

– Có sự đầu tư hợp lí, cân đối về cơ sở vật chất kĩ thuật với trình độ, năng lực của đội ngũ nhân viên để phát huy hiệu quả của cả hai nguồn lực này. Có một thực tế là, ở nhiều đơn vị hoặc nhà trường, đầu tư cơ sở vật chất hiện đại nhưng chưa chú ý đến đào tạo năng lực con người, nên máy móc dù hiện đại cũng để không vì con người thì không có khả năng sử dụng dẫn đến kém hiệu quả và lãng phí nguồn lực.

– Điều quan trọng nhất là có chính sách khuyến khích, phát triển năng lực cá nhân. Muốn vậy, nhà quản lí cần:

+ Coi trọng năng lực chuyên môn của nhân viên, thực hiện các chính sách điều chỉnh, khích lệ nhằm cổ vũ, động viên nhân viên không ngừng nâng cao năng lực chuyên môn và sử dụng nó phục vụ cho mục tiêu của tổ chức.

+ Coi trọng năng lực chuyên môn cá nhân phải đi đôi với thái độ tôn trọng bản thân con người và chú ý tới vấn đề thể lực, sức khoẻ của người lao động.

+ Biết và có chính sách động viên tính tích cực, chủ động đối với nhân viên, tăng cường sự đồng cảm của họ với tổ chức.

+ Tôn trọng sự khác biệt cá nhân và khuyến khích tính sáng tạo trong công việc.

– Cuối cùng, có khả năng nhìn nhận và đánh giá khách quan, công bằng năng lực làm việc của đội ngũ nhân viên trong hoạt động và thông qua hoạt động.

### *5.1.5.3. Những năng lực cần thiết của con người trong xã hội hiện đại*

*** Những thay đổi của bối cảnh xã hội**

Mở đầu cuốn sách *Cú sốc tương lai,* tác giả Alvin Toffler viết: "Trong ba thập kỉ từ nay đến thế kỉ thứ XXI, hàng triệu người tâm lí bình thường sẽ đối diện sự xung đột tâm lí thình lình với tương lai. Công dân của các quốc gia giàu nhất và kĩ thuật tiên tiến nhất sẽ thấy khó theo kịp, yêu cầu không dừng về sự thay đổi là đặc tính của thời đại chúng ta. Đối với họ, tương lai đến quá sớm"... Thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đang đứng trong bối cảnh sự thay đổi diễn ra hàng ngày, hàng giờ cùng sự phát triển và bùng nổ của thông tin và khoa học công nghệ. Có thể kể đến các tác động của bối cảnh quốc tế và Việt Nam đến lực lượng lao động nói chung và năng lực lao động của con người nói riêng:

– Tác động của "thế giới phẳng" – toàn cầu hoá dẫn tới xu hướng xoá bỏ ranh giới về mặt không gian giữa các quốc gia, khi mà lực lượng lao động làm thuê ngồi ở văn phòng của Ấn Độ, nhưng điều hành công việc và nhận lương từ các tổ chức tại Mĩ. Theo thống kê của Ấn Độ, con số này đang tăng lên nhanh chóng. Người lao động không có năng lực và đáp ứng thị trường lao động sẽ mất thị phần bởi những người ở đất nước khác là điều có thể xảy ra trong "thế giới phẳng".

– Tác động của nền kinh tế tri thức, sự bùng nổ thông tin và ứng dụng công nghệ cao vào mọi lĩnh vực của đời sống. Nền kinh tế tri thức với sự hỗ trợ hiệu quả của công nghệ thông tin là nền kinh tế mà hàm lượng tri thức trong mỗi sản phẩm làm ra quyết định giá trị của sản phẩm. Một kĩ sư đã tính được rằng với một thanh sắt nặng 5kg, chúng ta có thể làm được một trong các việc sau đây: Nếu làm đinh sẽ bán được 10 USD; nếu làm kim may sẽ bán được 300 USD; còn nếu dùng làm những cái lò xo đồng hồ sẽ đem lại 25.000 USD.

– Ngoài ra, con người ngày nay còn đang chịu ảnh hưởng của rất nhiều các yếu tố đang gián tiếp hoặc trực tiếp tác động: Ô nhiễm môi trường, thực phẩm, biến đổi khí hậu, thất nghiệp, tệ nạn xã hội...

Tất cả các tác động trên, yêu cầu con người phải có những năng lực nghề nghiệp nhất định để tồn tại, phát triển và đóng góp cho tổ chức.

*** Các năng lực cần thiết của người lao động (nhân viên) trong bối cảnh mới**

Các yêu cầu về năng lực của nhân viên được công ty Motorola lấy làm tiêu chuẩn gồm (5E):

– Envision (Nhìn xa trông rộng): Có hiểu biết về sự phát triển khoa học kĩ thuật trong tương lai, và có ước mơ với tương lai.

– Energy (Sức sống): Sức sáng tạo, khả năng thích ứng linh hoạt với các thay đổi, sức tập hợp dẫn dắt đồng nghiệp cùng tiến bộ.

– Execution (Năng lực hành động): Hành động nhanh chóng, có bước đi, có thứ tự và tính hệ thống.

– Edge (Quyết đoán): Có khả năng quyết đoán, phân biệt đúng, sai rõ ràng, dám đưa ra quyết định.

– Ethics (Phẩm chất đạo đức): Thành thực, đáng tin, tôn trọng người khác và tinh thần hợp tác.

Cuốn sách *Tiêu chuẩn dùng người của 500 tập đoàn hàng đầu thế giới* cũng đã tổng kết và đưa ra bốn tiêu chuẩn về năng lực của đội ngũ nhân viên được đề cao trong bất cứ tập đoàn nào, gồm:

– Sự thành tín: Thành thực và giành được tín nhiệm của người khác.

– Sự tự tin: Lòng tin vào khả năng, năng lực của chính mình – sức mạnh nội tâm của cá nhân.

– Năng lực học tập: Peter, người sáng lập ra chiến lược quản lí – giáo sư của Đại học Havard nói: "Ưu thế cạnh tranh lâu dài duy nhất chính là có năng lực học tập nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh"– Năng lực học tập đem lại cho cá nhân sự phát triển và sức sáng tạo không ngừng trong một thế giới đang có những thay đổi nhanh chóng.

– Tinh thần đồng đội và năng lực làm việc nhóm: Với quan điểm "sự thành công của một tổ chức không phải chỉ dựa vào một người hay một vài người, cần có sự cố gắng nỗ lực của toàn thể nhân viên, cá thể vĩnh viễn tồn tại khiếm khuyết, còn tập thể có thể tạo ra sự hoàn mĩ", các nhà quản trị tổ chức đề cao năng lực hợp tác của nhân viên. "Một cầu thủ giỏi không phải vì họ đá bóng giỏi mà họ có khả năng phối hợp với các đồng đội tốt".

Qua những phân tích trên có thể thấy, để hoà nhịp với guồng quay của xã hội hiện đại, bắt nhịp với trình độ của người lao động trên thế giới nói chung, để không bị "đánh bật" khỏi thị trường lao động ngay trên chính đất nước mình, thì người lao động trong xã hội hiện đại cần phải có những năng lực sau:

– Năng lực thích ứng.

– Năng lực tự học.

– Năng lực sáng tạo.

– Năng lực hợp tác.

– ...

## 5.2. QUÁ TRÌNH TÂM LÍ

### 5.2.1. Hành động ý chí

Trong quá trình hoạt động, người lao động đôi khi phải nỗ lực, khắc phục khó khăn để đạt được mục tiêu đề ra. Một tổ chức có những con người có ý chí, kiên trì và có khả năng khắc phục khó khăn bên trong và bên ngoài là một tổ chức thành công.

Ý chí là mặt năng động của ý thức biểu hiện ở năng lực thực hiện những hành động có mục đích, đòi hỏi phải có sự nỗ lực khắc phục khó khăn.

Các quá trình ý chí được đặc trưng bởi sự cố gắng nhằm khắc phục những khó khăn, trở ngại trên con đường đi đến mục đích đã đề ra một cách tự giác.

Toàn bộ hoạt động của con người, đặc biệt là hoạt động lao động đều là hoạt động có chủ định. Ăngghen trong cuốn *Tác dụng của lao động trong sự chuyển biến vượn thành người* năm 1876 đã viết: "Trước hết là lao động, sau nữa vẫn là lao động và đồng thời với nó là tiếng nói, đó là sự kích thích chủ yếu đã ảnh hưởng đến bộ óc của con vượn, làm cho bộ óc của nó dần dần chuyển biến thành bộ óc của con người. Cũng chính trong lao động, con người có nhu cầu trao đổi, liên kết với nhau làm nảy sinh những quan hệ giữa người với người". Hành vi, hoạt động của con người khác xa con vật ở chỗ có ý thức, đặc biệt là ý chí. Mục đích, ý nghĩa xã hội của hoạt động, niềm khát khao mãnh liệt vươn tới mục đích, tinh thần bền bỉ, tính cương quyết là những nhân tố quyết định phẩm chất của ý chí. Người ta thường nói: "người có ý chí sắt đá thì bơi qua đại dương của cuộc sống, còn người có ý chí yếu hèn thì chỉ đầm mình trong đó".

Ý chí là hình thức tâm lí điều chỉnh hành vi con người một cách tích cực nhất vì nó kết hợp cả mặt năng động của trí tuệ và tình cảm đạo đức. Quá trình ý chí đơn giản nhất là một hành động ý chí giúp ta đạt được các mục đích cơ bản đề ra.

* Hành động ý chí là hành động có ý thức, có chủ tâm đòi hỏi nỗ lực khắc phục khó khăn, thực hiện đến cùng mục đích đã đề ra.

Các đặc tính của hành động ý chí:

– Có mục đích đề ra từ trước một cách có ý thức.

– Có sự lựa chọn phương tiện, biện pháp để thực hiện mục đích.

– Có sự theo dõi, kiểm tra, điều khiển và điều chỉnh sự nỗ lực để khắc phục những khó khăn bên trong hoặc bên ngoài trong quá trình thực hiện.

* Cấu trúc của một hành động có ý chí điển hình.

– Giai đoạn chuẩn bị: Giai đoạn suy nghĩ cân nhắc những khả năng khác nhau. Gồm các khâu sau:

+ Đặt ra và ý thức rõ ràng mục đích của hành động: Trong giai đoạn này, con người cùng lúc có nhiều nhu cầu khác nhau, do vậy có thể đề ra nhiều mục đích khác nhau. Tuy nhiên, mỗi hành động lại chỉ có thể thực hiện một mục đích nào đó mà thôi. Do vậy, diễn ra sự lựa chọn mục đích gọi là đấu tranh bản thân hay đấu tranh động cơ.

+ Lập kế hoạch và lựa chọn phương pháp, phương tiện hành động.

+ Quyết định hành động: Dừng lại ở một mục đích, phương tiện, phương pháp nhất định để thực hiện mục đích đó.

– Giai đoạn thực hiện: Thực hiện quyết định đã được thông qua, diễn ra dưới hai hình thức:

+ Thực hiện hành động ý chí bên ngoài.

+ Hành động ý chí bên trong.

– Giai đoạn đánh giá kết quả hành động: Đối chiếu kết quả đạt được với mục đích đã đề ra.

Sự đánh giá tạo kích thích và động cơ cho các hành động tiếp theo.

Để hướng các thành viên thực hiện được mục tiêu của tổ chức, nhà quản lí cần đưa mục tiêu chung của tổ chức, người quản lí thành mục tiêu của mỗi cá nhân, đồng thời huy động sự nỗ lực ý chí của họ trong việc thực hiện đến cùng mục tiêu (các cá nhân và tổ chức) đã đề ra... Để phát huy hiệu quả sự nỗ lực ý chí của nhân viên vào các hoạt động của tổ chức, nhà quản lí cũng cần có sự đánh giá đúng đắn, chính xác, có sự công nhận, thưởng phạt phân minh cho nỗ lực của các cá nhân. Có như vậy mới kích thích được sự nỗ lực của các cá nhân vì mục tiêu của tổ chức.

### 5.2.2. Quá trình hình thành kĩ năng

Đối với nhân viên, hiệu quả hoạt động cũng phụ thuộc nhiều vào hệ thống kĩ năng, kĩ xảo nghề nghiệp mà họ có. Việc hình thành tay nghề, kĩ năng cho người lao động hiện đang là vấn đề mà nhiều đơn vị, tổ chức quan tâm.

*** Khái niệm**

Có rất nhiều cách hiểu và định nghĩa khác nhau về kĩ năng. Hiện đang tồn tại hai xu hướng cơ bản quan niệm về kĩ năng:

– Hướng thứ nhất: Kĩ năng được xem xét nghiêng về mặt kĩ thuật thao tác của hành động hoạt động. Người có kĩ năng nào đó là người nắm được các tri thức về hoạt động và thực hiện hành động theo đúng yêu cầu của nó mà không cần tính đến kết quả của hành động.

– Hướng thứ hai: Xem xét kĩ năng nghiêng về mặt năng lực của con người, khẳng định, kĩ năng được xem như một thành tố quan trọng để thực hiện một công việc có kết quả với chất lượng cần thiết và với một thời gian tương ứng trong điều kiện cụ thể. Theo đó, kĩ năng không chỉ là mặt kĩ thuật của hành động mà là biểu hiện của năng lực. Khuynh hướng này chú ý đến kết quả của hành động.

Trong tài liệu này, kĩ năng được tiếp cận với tư cách là biểu hiện năng lực của người lao động. Theo đó, kĩ năng của người lao động được hiểu là khả năng vận dụng có kết quả các kiến thức (khái niệm, cách thức, phương pháp hành động...) đã được chủ thể lĩnh hội để thực hiện những nhiệm vụ tương ứng.

Theo khái niệm này, kĩ năng của người lao động có một số đặc điểm sau:

+ Thứ nhất, kĩ năng của người lao động bao giờ cũng gắn với các hoạt động nghề nghiệp cụ thể để giải quyết các nhiệm vụ công việc trong thực tiễn. Không có kĩ năng chung chung trừu tượng.

Ví dụ: Hệ thống kĩ năng quản lí của nhà quản lí: các kĩ năng dạy học, giáo dục của người giáo viên...

+ Thứ hai, thành phần của kĩ năng bao gồm: Hệ thống tri thức, kinh nghiệm đã có, các thao tác, quá trình thực hiện hành động, sự kiểm soát của ý thức và các kết quả của hành động.

+ Thứ ba, tiêu chuẩn để xác định sự hình thành và mức độ phát triển của kĩ năng là: tính chính xác, tính thành thạo, mức độ linh hoạt, và sự phối hợp nhịp nhàng các thao tác của hành động.

*** Quá trình hình thành kĩ năng, kĩ xảo của nhân viên:**

Theo hai tác giả K.K. Platônôp và G.G. Gôlubep[1] thì quá trình hình thành kĩ năng diễn ra theo năm giai đoạn:

[1] Hai nhà Tâm lí học Liên Xô cũ.

– Giai đoạn 1: Giai đoạn có kĩ năng sơ đẳng. Ở giai đoạn này, con người ý thức được mục đích hành động và tìm kiếm cách hành động dựa trên vốn hiểu biết và kĩ xảo đời thường. Hành động được thực hiện theo cách "thử" và "sai".

– Giai đoạn 2: Biết cách làm nhưng không đầy đủ. Ở giai đoạn này, con người có thể hiểu biết về cách thức thực hiện hành động, sử dụng các kĩ xảo đã có nhưng không phải là các kĩ xảo chuyên biệt dành cho hoạt động này.

– Giai đoạn 3: Có những kĩ năng chung nhưng mang tính chất riêng lẻ. Giai đoạn này con người có hàng loạt kĩ năng phát triển cao nhưng còn mang tính chất riêng lẻ, các kĩ năng này cần thiết cho các dạng hoạt động khác nhau.

– Giai đoạn 4: Có kĩ năng phát triển cao. Ở giai đoạn này con người biết sử dụng sáng tạo vốn hiểu biết và kĩ xảo đã có. Họ không chỉ ý thức được mục đích hành động mà còn ý thức được cả động cơ lựa chọn cách thức để đạt mục đích.

– Giai đoạn 5: Giai đoạn có tay nghề. Trong giai đoạn này, con người biết sử dụng một cách sáng tạo đầy triển vọng các kĩ năng khác nhau.

*** Các kĩ năng cần thiết đối với con người**

Ngân hàng Thế giới (WB) gọi thế kỉ XXI là *là kỉ nguyên của kinh tế dựa vào kĩ năng – Skills Based Economy*. Năng lực của con người được đánh giá trên cả ba khía cạnh: kiến thức, kĩ năng và thái độ. Trong đó,đặc biệt nhấn mạnh đến những kĩ năng mềm của người lao động trong một thế giới có những biến động, thay đổi nhanh chóng cả về khoa học, tri thức và công nghệ. Vì vậy, đối với người lao động trong thế kỉ XXI, ngoài những kĩ năng nghề nghiệp chuyên biệt của mỗi ngành nghề, đòi hỏi họ còn cần có hệ thống những "kĩ năng mềm" cần thiết để tồn tại và phát triển.

Theo nghiên cứu và thống kê của một số tổ chức trên thế giới thì những kĩ năng mềm cần thiết với người lao động trong thế kỉ XXI là:

– Bộ Lao động Mĩ (The U.S. Department of Labor) cùng Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mĩ (The American Society of Training and Development) đã thực hiện một nghiên cứu và đưa ra 13 kĩ năng giúp người lao động tồn tại và phát triển trong thị trường nghề nghiệp, gồm:

1. Kĩ năng học và tự học (Learning to learn skills).

2. Kĩ năng lắng nghe (Listening skills).

3. Kĩ năng thuyết trình (Oral communication skills).

4. Kĩ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills).

5. Kĩ năng tư duy sáng tạo (Creative thinking skills).

6. Kĩ năng quản lí bản thân và tinh thần tự tôn (Self esteem skills).

7. Kĩ năng đặt mục tiêu/tạo động lực làm việc (Goal setting/motivation skills).

8. Kĩ năng phát triển cá nhân và sự nghiệp (Personal and career development skills).

9. Kĩ năng giao tiếp ứng xử và tạo lập quan hệ (Interpersonal skills).

10. Kĩ năng làm việc đồng đội (Teamwork skills)

11. Kĩ năng đàm phán (Negotiation skills).

12. Kĩ năng tổ chức công việc hiệu quả (Organizational effectiveness skills).

13. Kĩ năng lãnh đạo bản thân (Leadership skills).

– Hội đồng Kinh doanh Úc (The Business Council of Australia – BCA) và Phòng Thương mại và Công nghiệp Úc (the Australian Chamber of Commerce and Industry – ACCI) với sự bảo trợ của Bộ Giáo dục, Đào tạo và Khoa học (the Department of Education, Science and Training – DEST) và Hội đồng Giáo dục quốc gia Úc (the Australian National Training Authority – ANTA) đã xuất bản cuốn *Kĩ năng hành nghề cho tương lai* (2002). Cuốn sách cho thấy các kĩ năng và kiến thức mà người sử dụng lao động yêu cầu bắt buộc phải có. Kĩ năng hành nghề (employability skills) là các kĩ năng cần thiết không chỉ để có được việc làm mà còn để tiến bộ trong tổ chức thông qua việc phát huy tiềm năng cá nhân và đóng góp vào định hướng chiến lược của tổ chức. Các kĩ năng hành nghề bao gồm 8 kĩ năng như sau:

1. Kĩ năng giao tiếp (Communication skills).

2. Kĩ năng làm việc đồng đội (Teamwork skills).

3. Kĩ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills).

4. Kĩ năng sáng tạo và mạo hiểm (Initiative and enterprise skills).

5. Kĩ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc (Planning and organising skills).

6. Kĩ năng quản lí bản thân (Self management skills).

7. Kĩ năng học tập (Learning skills).

8. Kĩ năng công nghệ (Technology skills).

– Tại Canada, một tổ chức phi lợi nhuận dành riêng cho nghiên cứu và phân tích các xu hướng kinh tế, cũng như năng lực hoạt động các tổ chức và các vấn đề chính sách công cộng cũng đã có nghiên cứu và đưa ra danh sách các kĩ năng hành nghề cho thế kỉ XXI (Employability Skills 2000) bao gồm 6 kĩ năng như sau:

1. Kĩ năng giao tiếp (Communication skills)

2. Kĩ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills)

3. Kĩ năng tư duy và hành vi tích cực (Positive attitudes and behaviours skills)

4. Kĩ năng thích ứng (Adaptability skills)

5. Kĩ năng làm việc với con người (Working with others skills)

6. Kĩ năng nghiên cứu khoa học, công nghệ và toán (Science, technology and mathematics skills)

– Tại Anh, Cơ quan Chứng nhận Chương trình và Tiêu chuẩn (Qualification and Curriculum Authority) thuộc Bộ Kinh tế, Đổi mới và Kĩ năng đưa ra danh sách 6 kĩ năng quan trọng bao gồm:

1. Kĩ năng tính toán (Application of number skills)

2. Kĩ năng giao tiếp (Communication skills)

3. Kĩ năng tự học và nâng cao năng lực cá nhân (Improving own learning and performance skils)

4. Kĩ năng sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (Information and communication technology skills)

5. Kĩ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills)

6. Kĩ năng làm việc với con người (Working with others skills)

– Tại Singapore, Cục Phát triển lao động (Workforce Development Agency – WDA) đã thiết lập hệ thống các kĩ năng hành nghề SESS (Singapore Employability Skills System) gồm 10 kĩ năng:

1. Kĩ năng công sở và tính toán (Workplace literacy & numeracy skills).

2. Kĩ năng sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (Information & communications technology skills).

3. Kĩ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định (Problem solving & decision making skills).

4. Kĩ năng sáng tạo và mạo hiểm (Initiative & enterprise skills).

5. Kĩ năng giao tiếp và quản lí quan hệ (Communication & relationship management skills).

6. Kĩ năng học tập suốt đời (Lifelong learning skills).

7. Kĩ năng tư duy mở toàn cầu (Global mindset skills).

8. Kĩ năng tự quản lí bản thân (Self-management skills).

9. Kĩ năng tổ chức công việc (Workplace-related life skills).

10. Kĩ năng an toàn lao động và vệ sinh sức khoẻ (Health & workplace safety skills).

– Hai tác giả Juergen Pieper và Wolfgang Schawark trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra, ngày nay người lao động cần phải có trong năng lực thực hiện của mình 6 kĩ năng cốt lõi sau đây:

1. Các kĩ năng thông tin: Đó là khả năng thu thập, phân tích, đánh giá, sàng lọc và lựa chọn, trình bày thông tin và các ý tưởng dùng cho hàng loạt mục đích thực tế khác nhau.

2. Các kĩ năng giao tiếp: Đó là khả năng giao tiếp có hiệu quả với những người khác thông qua lời nói, chữ viết và các phương tiện biểu thị không bằng lời.

3. Các kĩ năng lập kế hoạch và tổ chức triển khai các hoạt động: Chúng tập trung vào việc lập kế hoạch, tổ chức và tự quản lí, bao gồm khả năng hoàn thành nhiệm vụ với mức độ độc lập nhất định, việc kiểm tra, theo dõi sự thực hiện của chính mình, bảo đảm được sự giao tiếp có hiệu quả, báo cáo và ghi chép về các quá trình và các kết quả đạt được.

4. Các kĩ năng hợp tác: Đó là khả năng hợp tác, phối hợp có hiệu quả với các cá nhân riêng rẽ và trong nội bộ nhóm, bao gồm việc đề ra được những mục đích chung, sự quyết định về việc phân giao nhiệm vụ, công việc,

giám sát việc đạt được mục đích, yêu cầu, kiểm tra chất lượng của sản phẩm cuối cùng.

5. Các kĩ năng giải quyết vấn đề: Chúng tập trung vào việc giải quyết vấn đề như là một quá trình. Trong nghĩa rộng của nó, kĩ năng giải quyết vấn đề bao gồm cả việc xác định được bản chất của các vấn đề và đưa ra được các chiến lược phù hợp để giải quyết.

6. Các kĩ năng sử dụng công nghệ: Đó là khả năng sử dụng các quá trình, hệ thống công nghệ, trang thiết bị, nguyên vật liệu và khả năng di chuyển kiến thức và kĩ năng vào các tình huống mới.

Tóm lại, thế giới đã và đang bước vào giai đoạn nền kinh tế tri thức với lượng tri thức khoa học và công nghệ tăng lên nhanh chóng. Để có thể làm chủ bản thân và chiếm lĩnh thị trường lao động, đòi hỏi con người không chỉ cần có hệ thống kĩ năng chuyên môn nghề nghiệp mà cần trang bị cả hệ thống kĩ năng mềm cần thiết. Có như vậy, họ mới có thể thích ứng, làm việc, hội nhập và phát triển trong môi trường năng động và liên tục có những thay đổi.

### 5.2.3. Quá trình thích ứng tâm lí

Quá trình thích ứng kéo theo sự thay đổi của toàn bộ cơ thể, từ cấp phân tử đến điều chỉnh toàn bộ tâm lí của hoạt động. Luyện tập và trạng thái tâm lí là những yếu tố quan trọng đảm bảo hiệu quả của thích ứng.

#### *5.2.3.1. Khái niệm*

Quá trình thích ứng của con người với công việc là quá trình thích ứng xã hội. Trong quá trình đó, con người thâm nhập vào điều kiện hoạt động mới nhằm lĩnh hội những yêu cầu, đòi hỏi của hoạt động, những nội dung và kinh nghiệm của hoạt động ngay trong môi trường mới để có phương thức, hành vi ứng xử phù hợp với những yêu cầu, đòi hỏi đó.

#### *5.2.3.2. Vai trò của quá trình thích ứng tâm lí*

Thích ứng có vai trò quan trọng đối với hiệu quả công việc, có tác dụng làm tăng hiệu suất lao động. Bởi vì thích ứng là quá trình thích nghi đặc biệt của con người với điều kiện mới, là sự thâm nhập của cá nhân vào điều kiện mới một cách thuần thục và chinh phục quá trình đó. Có nghĩa là trong

quá trình thích ứng, con người thu được những tri thức mới, những kĩ năng, kĩ xảo mới. Sự hiểu biết về hoạt động sẽ giúp cho con người hoạt động tốt hơn, đồng thời trong hoạt động đó, nhân cách con người cũng được hoàn thiện.

Xét ở một khía cạnh nào đó thì sự thích ứng biểu hiện trình độ nghề nghiệp của con người. Sự thích ứng nhanh chóng đối với công việc và những thay đổi sẽ giúp con người mau chóng hoàn thiện nhân cách và nâng cao hiệu quả công việc. Trong cuộc sống không ngừng có những biến động, đòi hỏi con người phải có khả năng thích ứng cao, để có thể nhanh chóng làm chủ hoàn cảnh, làm chủ cuộc sống và làm chủ công việc của bản thân.

Trong một xã hội phát triển nhanh chóng với những biến đổi không ngừng của các điều kiện, phương tiện lao động, đòi hỏi con người phải có khả năng thích ứng với những thay đổi này. Vì vậy, thích ứng trong công việc cũng chính là một trong những năng lực quan trọng của người lao động trong xã hội hiện đại. Ngay cả trong giáo dục, thì sự thay đổi cũng diễn ra một cách liên tục: thay đổi về điều kiện, phương tiện giảng dạy với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin, thay đổi trong đặc điểm tâm sinh lí học sinh, thay đổi về mục tiêu giáo dục qua các giai đoạn phát triển... Tất cả những thay đổi đó đòi hỏi giáo viên phải có khả năng thích ứng để hoạt động hiệu quả trong những điều kiện mới.

*5.2.3.3. Các mức độ của thích ứng*

– Thích ứng sinh lí: Là mức độ đầu tiên của thích ứng, xuất hiện từ động vật có hệ thần kinh trở lên. Đặc trưng của mức độ này là cơ thể có khả năng phản ứng có tính chất tự động trước những tác động trực tiếp của môi trường. Hình thức thích ứng này được thực hiện trên cơ sở các quá trình thần kinh điều khiển mối quan hệ qua lại giữa cơ thể với môi trường thông qua cơ chế phản xạ không điều kiện.

– Thích ứng tâm lí: Là hình thức thích ứng cao hơn có cả ở người và động vật có hệ thần kinh trung ương. Đặc trưng của mức độ này là cơ thể có khả năng đáp lại những kích thích có tính chất tín hiệu từ môi trường.

Cơ chế của thích ứng tâm lí là phản xạ có điều kiện. Hệ thần kinh với những chức năng và cơ chế hoạt động của nó đã giúp cho cơ thể định hướng, điều chỉnh hoạt động đối với những biến đổi lớn của môi trường.

Các quá trình thích ứng của cơ thể được thực hiện thông qua hoạt động của hệ thần kinh, đặc biệt là não bộ.

– Thích ứng xã hội: Là hình thức thích ứng ở trình độ cao nhất, chỉ có ở con người. Đặc trưng của hình thức này là con người sống trong môi trường xã hội, tiếp nhận được các giá trị xã hội, hoà nhập vào xã hội ấy và có khả năng đáp ứng những yêu cầu đòi hỏi của xã hội. Cơ chế của thích ứng xã hội là hoạt động lao động. Như vậy, sự thích ứng xã hội liên quan chặt chẽ với quá trình xã hội hoá. Đó là sự thâm nhập của cá nhân vào các vai trò xã hội khác nhau. Trong quá trình này, con người lĩnh hội những kinh nghiệm hoạt động xã hội, biến chúng thành kinh nghiệm của bản thân, tạo điều kiện cho con người thực hiện các vai trò ấy một cách hiệu quả.

Mức độ phù hợp của hành vi ứng xử cá nhân với điều kiện sống và hoạt động mới là tiêu chí khách quan để đánh giá mức độ thích ứng xã hội của cá nhân. Hệ thống ứng xử hiện có không đáp ứng đủ yêu cầu, đòi hỏi của điều kiện và hoạt động mới là động lực xuất hiện sự thích ứng. Con người có khả năng chủ động tạo ra sự thích ứng của mình với tư cách chủ thể tích cực.

Toàn bộ cuộc sống của con người từ lúc sinh ra đến lúc mất đi là một quá trình thích ứng với những điều kiện phức tạp của tự nhiên và xã hội để hình thành nhân cách.

Con người là thực thể tự nhiên, xã hội và văn hoá, do vậy để tồn tại và phát triển thì cả ba hình thức thích ứng đều diễn ra thống nhất ở con người, trong đó thích ứng xã hội là chủ đạo.

## 5.3. CÁC TRẠNG THÁI TÂM LÍ ẢNH HƯỞNG TỚI HOẠT ĐỘNG CỦA CON NGƯỜI TRONG LAO ĐỘNG

Trạng thái tâm lí là các hiện tượng tâm lí diễn ra trong một thời gian tương đối dài, không có mở đầu, kết thúc và diễn biến rõ ràng. Trạng thái tâm lí có ảnh hưởng lớn tới hoạt động của con người nói chung và hoạt động lao động nói riêng. Các nhà Tâm lí học thể thao, khi nghiên cứu trạng thái tâm lí khi thi đấu của các cầu thủ đã kết luận: Nếu trạng thái tâm lí thăng bằng sẽ tạo ra xúc cảm dương tính, mọi động tác sẽ trở nên dễ dàng, mềm dẻo, chính xác. Ngược lại, nếu trạng thái tâm lí mất cân bằng sẽ tạo ra xúc cảm âm tính,

tác động lên hệ thần kinh, hệ tim mạch, hệ cơ bắp, làm cho mọi động tác trở nên căng cứng, vụng về, dẫn đến mất bình tĩnh, rối loạn.

Các trạng thái tâm lí có ảnh hưởng lớn tới hoạt động của người lao động là:

### 5.3.1. Tâm trạng và cảm xúc người lao động

#### *5.3.1.1. Tâm trạng*

* **Khái niệm:** Tâm trạng là một trạng thái tâm lí có cường độ vừa phải hoặc yếu, tồn tại trong một thời gian tương đối dài (hàng tuần, hàng tháng, thậm chí hàng năm) và thường con người không ý thức được nguyên nhân gây ra nó.

Tâm trạng là một trạng thái xúc cảm chung, bao trùm lên toàn bộ đời sống tâm lí và làm nền cho hoạt động của con người, nó có ảnh hưởng rõ rệt đến toàn bộ hành vi của con người trong một thời gian khá dài. Ảnh hưởng đó là tích cực hoặc tiêu cực, tuỳ từng loại tâm trạng.

Chẳng hạn, việc sử dụng các giai điệu vui tươi, lễ hội trong các siêu thị, cửa hàng để làm tâm trạng của khách hàng hưng phấn hơn, từ đó tác động đến hành vi mua hàng. Tiến sĩ Alan Bradshaw, giảng viên bộ môn Tiếp thị của Đại học Royal Holloway (Anh) và các cộng sự của ông đã nghiên cứu về ảnh hưởng này và nhận định rằng: Những giai điệu vui nhộn tác động tích cực tới tâm trạng và cảm nhận thời gian của khách hàng. Chúng cũng ảnh hưởng tới suy nghĩ của khách hàng về những sản phẩm mà họ muốn mua. Nói cách khác, những bản nhạc dành cho lễ hội có thể thay đổi hành vi mua sắm của bạn, nhưng bạn không hề ý thức được điều đó. Họ đã phỏng vấn những khách hàng trong các cửa hàng, siêu thị sau khi họ nghe những bản nhạc vui nhộn như: *Jingle Bells, All I Want For Christmas*. Kết quả cho thấy, phần lớn khách hàng thừa nhận họ sẵn sàng chi thêm tiền so với kế hoạch ban đầu nếu những giai điệu rộn ràng lọt vào tai họ khi họ đứng trước các kệ hàng hoá.

* **Các biểu hiện tâm trạng và ảnh hưởng của nó tới người lao động trong tổ chức**

Tâm trạng con người là một hiện tượng tâm lí đa dạng, phong phú và phức tạp. Chúng thường được biểu hiện dưới hai dạng: tâm trạng tích cực và tâm trạng tiêu cực.

– *Tâm trạng tích cực* là những trạng thái tâm lí có khả năng đem lại cho con người nguồn cảm hứng và khơi dậy, kích thích những hành vi có lợi ích. Ví dụ như: tâm trạng vui vẻ, lạc quan, yêu đời, phấn khởi, hi vọng, yên tâm...

– *Tâm trạng tiêu cực* là những trạng thái tâm lí có ảnh hưởng lớn tới việc hạn chế tính tích cực của các quá trình tâm lí khác, làm giảm hiệu quả hoạt động của con người. Ví dụ: bi quan, buồn bã, lo lắng, âu sầu, thiếu niềm tin...

Đối với người lao động, tâm trạng có ảnh hưởng tuy không mạnh mẽ, nhưng về lâu dài, nó có tác động trực tiếp đến các vấn đề sinh lí, tâm lí và hành vi, hoạt động của con người.

| STT | Ảnh hưởng | Tâm trạng | |
|---|---|---|---|
| | | *Tích cực* | *Tiêu cực* |
| 1 | Đối với sinh lí | – Giảm cảm giác mệt mỏi. | – Xuất hiện cảm giác mệt mỏi. |
| 2 | Đối với tâm lí | – Tăng cường tính tích cực của các quá trình nhận thức, đặc biệt là tư duy, tưởng tượng, trí nhớ...<br>– Ý chí và hành động ý chí được huy động. | – Suy giảm tính tích cực hoạt động trí não, đầu óc kém minh mẫn.<br>– Dễ chán nản, bỏ cuộc. |
| 3 | Đối với hoạt động | – Tăng hiệu suất làm việc và hiệu quả công việc. | – Giảm hiệu quả và chất lượng công việc.<br>– Ảnh hưởng xấu đến tâm trạng của những người xung quanh. |

*** Các yếu tố ảnh hưởng đến tâm trạng người lao động trong tổ chức**

– Các yếu tố thuộc về chủ quan người lao động có ảnh hưởng tới việc hình thành tâm trạng như: tình trạng sức khoẻ, trạng thái của hệ thần kinh, hoàn cảnh sống, điều kiện gia đình...

– Các yếu tố thuộc về khách quan – tác động từ tổ chức, xã hội:

+ Chế độ chính sách của tổ chức phù hợp.

+ Môi trường, bầu không khí tâm lí của tập thể.

+ Dư luận tập thể.

+ Mối quan hệ của các thành viên trong tập thể.

+ Đánh giá, thưởng phạt của tổ chức.

+ Phong cách của nhà lãnh đạo

+ ...

Nhận biết được các yếu tố này, người quản lí, lãnh đạo có khả năng nhận ra cũng như có các tác động tới tâm trạng của người lao động để hạn chế sự xuất hiện tâm trạng tiêu cực trong quá trình lao động. Đặc biệt xây dựng bầu không khí tâm lí cởi mở, tận tâm, nhiệt tình, và mối quan hệ hợp tác và tích cực của tập thể để hình thành và phát triển các tâm trạng tích cực, qua đó nâng cao hiệu quả, chất lượng lao động.

#### *5.3.1.2. Cảm xúc*

*** Khái niệm cảm xúc**

Cảm xúc là những thái độ rung cảm của con người với sự vật hiện tượng có liên quan đến việc thoả mãn hay không thoả mãn những nhu cầu cá nhân. Nói cách khác, cảm xúc là những rung động của con người đối với hiện thực, trong quá trình tác động tương hỗ với môi trường xung quanh và trong quá trình thoả mãn nhu cầu.

*** Đặc điểm của cảm xúc**

Cảm xúc của con người được biểu hiện thông qua các dấu hiệu bên trong và bên ngoài rõ ràng như: cử chỉ, hành vi, điệu bộ, nét mặt và cả những phản ứng về mặt sinh lí. Những biểu hiện này có thể thấy thông qua quan sát trực tiếp. Chúng ta có thể nhận biết được người khác đang vui, buồn, giận dữ, sợ hãi, ngạc nhiên hay "mừng mừng tủi tủi"... Tuỳ theo loại cảm xúc mà dấu hiệu bộc lộ sẽ khác nhau.

Bên cạnh đó, cảm xúc rất đa dạng và phong phú. Từ những cảm xúc cơ bản, dưới sự tác động của các kích thích khác nhau trong những điều kiện, hoàn cảnh khác nhau có thể tạo nên những cảm xúc đan xen, pha lẫn nhưng

cùng tồn tại trong một thời điểm. Và chính điều này đã tạo ra hàng loạt các cảm xúc khác.

*** Các dạng cảm xúc và ảnh hưởng của nó tới người lao động trong tổ chức**

Có nhiều quan điểm khác nhau về số lượng các loại cảm xúc. Căn cứ vào biểu hiện và nội dung, chúng ta có thể chia cảm xúc thành sáu loại cơ bản: vui, buồn, sợ hãi, giận dữ, ngạc nhiên và ghê tởm. Căn cứ vào tính chất của cảm xúc có thể chia cảm xúc thành ba loại: cảm xúc tích cực, cảm xúc trung tính và cảm xúc tiêu cực.

– ***Cảm xúc tích cực:*** Các trạng thái cảm xúc tốt bao gồm: hào hứng, vui vẻ, tự hào, sung sướng, hài lòng, yêu đương, hạnh phúc...

+ Ảnh hưởng tới sinh lí: Đây chính là các cảm xúc mà mọi người đều mong muốn có được. Cảm xúc tích cực là những cảm xúc mà có tác động có ích cho cơ thể, giúp tăng nhanh tốc độ và chất lượng dẫn truyền tín hiệu thần kinh. Cảm xúc tốt sẽ tăng cường và hoàn thiện các quá trình trao đổi chất, giúp cơ thể hồi phục, đào thải các chất độc hại, trẻ hoá các tế bào, giúp các cơ quan chức năng hoạt động hoàn hảo. Các cảm xúc tốt giúp rút ngắn thời gian lành bệnh và kéo dài tuổi thọ. Các nghiên cứu y học cho thấy cảm xúc tích cực hoạt hoá các chức năng sinh lí như: hệ nội tiết, hệ miễn dịch, các chất truyền dẫn thần kinh (neurotransmitters); làm cơ thể tiết các hormone endorphin (có tác dụng giảm đau, tạo cảm giác khoan khoái), serotonin, dopamine (gây hưng phấn, ảnh hưởng đến tâm trạng, giấc ngủ, sự ngon miệng và nhận thức, ghi nhớ), oxytocin (gây khoái cảm tính dục). Các hormone đó giúp tăng cường hệ miễn dịch, dẫn đến tăng sức đề kháng cơ thể, đôi khi tạo ra những điều kì diệu, giúp con người vượt qua những căn bệnh hiểm nghèo.

+ Ảnh hưởng tới tâm lí: Cảm xúc con người có khả năng bao trùm lên mọi hoạt động tâm lí cá nhân, làm nền tảng cho các hoạt động này. Nên khi có cảm xúc tích cực sẽ tạo cho con người khả năng nhận thức sáng suốt, huy động được sức sáng tạo của các quá trình tâm lí (tư duy, tưởng tượng...), giúp con người huy động ý chí và hành động ý chí khắc phục khó khăn trong hoạt động...

+ Đối với hoạt động, khi có những cảm xúc tích cực (vui mừng, tự hào, sung sướng, hạnh phúc...) con người hoạt động hiệu quả hơn, quên mệt mỏi,

có nhiều sáng kiến hơn, tháo vát, linh hoạt hơn trong giải quyết các nhiệm vụ và dễ dàng khắc phục các khó khăn, trở ngại gặp phải. Đồng thời khi có cảm xúc tích cực, con người trở nên tốt bụng hơn, quan tâm đến người khác hơn, nhờ đó các mối quan hệ cũng được xây dựng và trở nên tốt đẹp.

Chẳng hạn, với nhà phát minh lỗi lạc Thomas Edison, trước vô số lần thử nghiệm thất bại trong quá trình nghiên cứu, ông vẫn luôn cảm thấy đó là niềm vui, ông nói: "Trong đời mình tôi chưa bao giờ phải làm việc một ngày nào, vì ngày nào cũng đầy niềm vui". Phải chăng Thomas Edison có thể đạt được con số kỉ lục (1093)[1] về bằng phát minh sáng chế nhờ luôn nuôi dưỡng cảm xúc tích cực trong tâm hồn? Những cảm xúc tích cực là động lực mạnh mẽ thúc đẩy hành động, là thanh nam châm hút những thứ tốt đẹp và những người có cùng cảm xúc tích cực.

– ***Cảm xúc trung tính:*** Trạng thái cảm xúc bình thường này chiếm phần lớn thời gian trong cuộc sống của cá nhân. Đây chính là loại cảm xúc trung tính. Trong trạng thái này, tất cả các cơ quan đều hoạt động bình thường, tạo cho chúng ta cảm giác "mọi việc đều ổn".

Trong những điều kiện bình thường, cơ thể của con người là một bộ máy sinh học và có các hoạt động cần thiết để duy trì sự sống, sự tồn tại của bản thân. Trong tình trạng cảm xúc này, tốc độ dẫn truyền các tín hiệu thần kinh được duy trì ở mức đạt tiêu chuẩn theo nhu cầu của cơ thể.

Cảm xúc trung tính giúp bạn nhận thức được sự hoạt động bình ổn của cơ thể và đây là trạng thái cân bằng về tinh thần và năng lượng. Tuy nhiên, các cảm xúc trung tính nếu tồn tại trong một khoảng thời gian dài sẽ tạo ra nhiều vấn đề nghiêm trọng cho các hoạt động của não bộ. Chúng sẽ tạo ra các trạng thái vô cảm, buồn chán và trì trệ.

– ***Cảm xúc tiêu cực:*** *Các cảm xúc tiêu cực như buồn rầu, phiền muộn, đau khổ, ghen tức...*

+ Ảnh hưởng đến sinh lí: Các cảm xúc này có tác dụng xấu đến quá trình trao đổi chất của cơ thể, làm tắc nghẽn các dòng dẫn truyền tín hiệu thần kinh, làm rối loạn vòng tuần hoàn máu và dưỡng khí. Cảm xúc xấu sẽ phá vỡ sự cân bằng của quá trình trao đổi chất, dẫn đến tình trạng làm suy yếu

[1] Dẫn theo http://vi.m.wikippedia.org/wiki/Thomas–Edison

các cơ quan chức năng của cơ thể, huỷ hoại các tế bào, làm suy yếu hệ thống miễn dịch, tạo ra hàng loạt các vấn đề về sức khoẻ và các loại bệnh tật.

Trừ một số trường hợp đặc biệt dùng cảm xúc xấu như một công cụ kích thích để làm tăng mức độ cảm xúc tốt, các cảm xúc xấu luôn là mối nguy hiểm, ảnh hưởng và đe doạ sự tồn tại của cá nhân. Do vậy, cảm xúc xấu là loại cảm xúc mà tất cả mọi người đều né tránh, phòng ngừa hay tìm cách triệt tiêu những ảnh hưởng xấu của nó. Ở một khía cạnh khác, cảm xúc xấu sẽ tạo ra tâm bệnh, mà đây lại là nguyên nhân chính tạo ra hầu hết các loại bệnh tật của con người.

+ Ảnh hưởng đến tâm lí: Cảm xúc tiêu cực làm cho các quá trình, trạng thái tâm lí khác bị ảnh hưởng xấu. Chẳng hạn, nhận thức sai lệch, sự trì trệ của ý chí, sự lệch lạc của suy nghĩ và tình cảm...

+ Ảnh hưởng đến hoạt động: Khi sinh lí và tâm lí chịu ảnh hưởng xấu bởi những cảm xúc tiêu cực, nó sẽ ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động của con người. Với tâm trạng tiêu cực, con người hoạt động kém hiệu quả, thiếu minh mẫn, sáng tạo và mất khả năng linh hoạt, cũng như ý chí khắc phục khó khăn. Ngoài ra, nó còn ảnh hưởng đến quan hệ liên nhân cách trong tổ chức vì khi buồn rầu, thất vọng... con người dễ nổi cáu, có thái độ thô bạo, thiếu tế nhị trong giao tiếp... Đặc biệt, cảm xúc này có thể "lây lan" sang những người khác trong tổ chức khiến cho hiệu quả và chất lượng của quá trình lao động giảm sút.

Ảnh hưởng này được mô tả trong bảng sau:

| STT | Ảnh hưởng | Cảm xúc | | |
|---|---|---|---|---|
| | | ***Tích cực*** | ***Trung tính*** | ***Tiêu cực*** |
| 1 | Đối với sinh lí | – Duy trì trạng thái khoẻ mạnh.<br>– Tăng cường hệ miễn dịch. | Duy trì trạng thái bình thường của cơ thể. | – Một trong những nguyên nhân gây ra tâm bệnh.<br>– Ảnh hưởng xấu đến hoạt động của các chức năng trong cơ thể. |

| STT | Ảnh hưởng | Cảm xúc | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Tích cực* | *Trung tính* | *Tiêu cực* |
| 2 | Đối với tâm lí | Hoạt hoá các quá trình nhận thức, ý chí. | Cân bằng các quá trình tâm lí. | – Giảm tính năng động của các quá trình tâm lí.<br>– Ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ các trạng thái tâm lí khác. |
| 3 | Đối với hoạt động | Tăng khả năng lao động và sức sáng tạo, khắc phục khó khăn. | Duy trì trạng thái ổn định và bình thường của hoạt động. | Giảm hiệu quả hoạt động: thiếu linh hoạt, sáng tạo, minh mẫn và chậm khắc phục khó khăn... |

Từ những phân tích trên cho thấy, nhà quản lí muốn phát huy được sức mạnh của người lao động cần:

– Nhận diện được cảm xúc của các thành viên trong tập thể thông qua biểu hiện bề ngoài (hành vi, cử chỉ, nói năng, nét mặt...) và tìm hiểu thông tin về hoàn cảnh, nội tâm bên trong.

– Từ đó, có cách ứng xử phù hợp với mỗi thành viên:

+ Đối với những người có cảm xúc tiêu cực: Chia sẻ, thông cảm, động viên và hạn chế các cảm xúc tiêu cực, tìm hiểu nguyên nhân của các cảm xúc này để khắc phục chúng. Người lãnh đạo có thể hạn chế cảm xúc tiêu cực của cấp dưới bằng cách phân tích, giải thích rõ các biến cố, nêu những tấm gương vượt khó trong tổ chức để thuyết phục...

+ Đối với những người có cảm xúc trung tính: Tránh duy trì cảm xúc trung tính quá lâu dài, khiến người đó trở nên trì trệ, dễ chuyển sang trạng thái chán nản. Muốn vậy, người quản lí cần có những kích thích phù hợp để tạo hứng thú, hưng phấn trong công việc. Chuyển trạng thái trung tính sang tích cực.

+ Đối với những người có cảm xúc tích cực: Người quản lí cần duy trì và kích thích cảm xúc tích cực, hướng người lao động vào hoạt động của tổ chức để nâng cao năng suất và hiệu quả.

– Điều quan trọng nữa đối với người quản lí tổ chức là tránh để cảm xúc tiêu cực lây lan trong tập thể lao động.

Muốn làm được những điều trên, bản thân người quản lí cũng cần duy trì trạng thái cảm xúc tích cực. Đồng thời là nhà tâm lí, người tham vấn, hỗ trợ con người trong tổ chức.

### 5.3.2. Trạng thái căng thẳng (stress) ở người lao động

Trạng thái căng thẳng là một trong những "căn bệnh" của xã hội hiện đại. Căng thẳng do làm việc hay liên quan đến công việc có tác động tiêu cực đến tâm trạng và cảm giác khoẻ mạnh của người lao động (Fuller, Stanton, Fisher, Spitzmuller, Russell & Smith, 2003). Trung tâm CDC (kiểm soát và phòng ngừa bệnh) của Hoa Kì đã ước tính vấn đề gia tăng của stress sẽ tiêu tốn hơn 500 tỉ USD từ nền kinh tế quốc gia do trạng thái strees gây nên. Tỉ lệ phần trăm những nhân viên cảm thấy bị "stress cao" đã tăng gấp đôi trong những năm 1985 – 1990, và đã tăng gấp đôi trong thập niên 1990. Ước tính khoảng 1 triệu người đã vắng mặt 1 ngày làm việc do những căn bệnh liên quan đến stress, và khoảng 550 ngày làm việc đã bị mất mỗi năm là do stress gây ra. Khoảng 60 – 80% tai nạn trong các tổ chức có thể quy cho stress. Các con số trên cho thấy mức độ gia tăng và ảnh hưởng sâu rộng của trạng thái căng thẳng tâm lí (stress) đối với con người nói chung và người lao động trong tổ chức nói riêng.

*** Khái niệm**

Stress là trạng thái căng thẳng sinh lí và tâm lí phát sinh do những tình huống, sự kiện, trải nghiệm khó có thể chịu đựng hoặc vượt qua như những biến cố nghề nghiệp, kinh tế, xã hội.

Cụ thể hơn nữa, đối với người lao động, chúng ta có thể đề cập đến stress ở phạm vi hẹp hơn: stress trong công việc hay stress nghề nghiệp: *Stress trong công việc (stress nghề nghiệp) là những phản ứng sinh lí và tâm lí tiêu cực xuất hiện trong công việc (khi yêu cầu công việc không phù hợp với*

*thể lực hoặc tinh thần của người lao động, áp lực về thời gian, thu nhập, môi trường làm việc, bất ổn trong các mối quan hệ...) dẫn đến trạng thái căng thẳng, mệt mỏi, chán nản thậm chí bỏ việc, ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả lao động.*

Theo định nghĩa về sức khoẻ của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), những người bị stress cũng được xem như không khoẻ mạnh, không có động cơ, làm việc không hiệu quả và có nguy cơ bị tai nạn cao. Cơ sở/doanh nghiệp/tổ chức nơi có nhiều người bị stress cũng không thể thành công trong cạnh tranh.

*** Các loại stress**

Dựa vào các cơ sở khác nhau, ta có thể có các cách phân loại stress khác nhau. Theo đó, có các loại:

– Dựa vào mức độ stress, có thể phân thành stress tích cực (Eustress) và stress tiêu cực (Distress):

+ *Stress tích cực (Eustress):* Đây là một trong những loại stress có lợi, xuất hiện khi con người cần huy động đến sức lực thể chất và trí tuệ của mình. Eustress làm tăng trương lực cơ, tăng nhịp đập tim và sự tập trung tâm trí vào việc giải quyết vấn đề gặp phải. Eustress cũng có thể sử dụng trong những nỗ lực sáng tạo. Khi một người cần có thêm những năng lượng để sáng tạo, Eustress giúp cho họ có được những sự kích thích/hưng phấn cần thiết. Khi tình huống qua đi hay vấn đề được giải quyết, cơ thể sẽ trở lại trạng thái bình thường.

+ *Stress tiêu cực (Distress):* Là trạng thái căng thẳng có hại cho con người, khi cơ thể và tinh thần phải trải qua những áp lực lớn quá sức chịu đựng. Ở trạng thái này, con người thường trải qua những thay đổi cả về tâm lí – sinh lí.

– Dựa vào thời gian, chia thành stress cấp tính (Acute Stress) và stress trường diễn (Chronic Stress):

+ Stress cấp tính *(Acute Stress):* Là loại stress xuất hiện ngay sau khi có sự thay đổi, nó là một loại stress mạnh mẽ, nhưng diễn ra rất nhanh. Stress cấp tính tạo ra những cảm giác không thoải mái và bất định.

+ *Stress trường diễn (Chronic Stress):* Là loại stress xuất hiện khi có những thay đổi kéo dài khi cơ thể chưa thích ứng được.

– Dựa vào tính chất stress, có stress "lo âu" (Hyperstress) và stress "buồn chán" (Hypostress)

+ *Stress "lo âu" (Hyperstress):* Là loại căng thẳng cực độ hay lo âu khi một người phải chịu áp lực quá lớn so với khả năng đảm nhận hay chịu đựng của họ. Người trải nghiệm hyperstress sẽ thường phản ứng với một sự kiện không căng thẳng lắm bằng một cảm xúc thái quá. Đây là loại stress rất cần nhận biết vì nó có thể gây ra những hậu quả nghiệm trọng về cảm xúc cũng như thể chất.

+ *Stress "buồn chán" (Hypostress):* Là loại stress đối ngược với hyperstress. Hypostress xuất hiện khi cá nhân cảm thấy rất chán nản và nhàm chán hoặc không có thử thách gì trong cuộc sống. Con người hay đối mặt với loại stress này khi làm cùng một việc hàng ngày, tại cùng một nơi, luôn gặp những người cũ, làm mãi một công việc không thay đổi, những nhiệm vụ được lặp đi lặp lại... Ảnh hưởng của loại strees này là cảm giác nhàm chán và đơn điệu cũng như thiếu động lực làm việc.

*** Các nguyên nhân gây ra stress ở người lao động**

Theo WHO, có thể chia nguyên nhân của stress trong lao động theo hai nhóm dưới đây:

– *Nhóm 1:* Nội dung công việc, gồm:

+ Nội dung công việc: đơn điệu, dưới tải về thông tin (không được kích thích), làm việc vô nghĩa...

+ Gánh nặng công việc: quá nặng nhọc (quá tải) hoặc quá nhàn rỗi (dưới tải về thể lực), hoặc dưới tải về áp lực thời gian.

+ Thời gian làm việc: chế độ giờ làm việc nghiêm ngặt, kéo dài, không giao tiếp, không theo kế hoạch định trước, chế độ ca kíp không phù hợp.

+ Mức độ tham gia và giám sát: thiếu sự tham gia chủ động trong việc ra quyết định, không có sự kiểm tra, giám sát (phương pháp lao động, nhịp độ công việc, thời gian và môi trường lao động).

– *Nhóm 2:* Bối cảnh làm việc, gồm:

+ Phát triển nghề nghiệp, trả công: công việc bấp bênh, không được thăng tiến, để bạt, công việc mang tính địa vị xã hội thấp, hệ thống đánh giá thực hiện không phù hợp không "đẹp", hoặc đòi hỏi kĩ năng quá cao hay quá thấp.

+ Vai trò trong tổ chức: vai trò không thân thiện, gây va chạm, trách nhiệm vì người khác, luôn phải đối mặt với người khác hoặc các vấn đề của người khác.

+ Quan hệ đồng nghiệp: không thoả đáng, không thiện chí, bắt nạt lẫn nhau, bạo lực, cách li/cô đơn.

+ Văn hoá trong tổ chức: không giao tiếp, quan hệ với cấp trên không thân thiện, không khoan dung.

+ Quan hệ gia đình – nơi làm việc: xung đột nơi làm việc và cả ở nhà, không được hỗ trợ về các vấn đề gia đình tại nơi làm việc, về nhà không được sự ủng hộ của gia đình về công việc...

Một nghiên cứu khác cho thấy, nguồn gốc gây ra stress ở người lao động rất đa dạng và phong phú, nhưng nhìn chung có thể sắp xếp vào trong bốn nguồn sau:

| **Nguồn gây stress** | Stress thời gian | Stress đối đầu | Stress hoàn cảnh | Stress lường trước |
|---|---|---|---|---|
| **Biểu hiện** | – Công việc quá tải.<br>– Thiếu sự kiểm soát. | – Xung đột vai trò.<br>– Xung đột vấn đề.<br>– Xung đột hành động. | – Điều kiện làm. việc không thuận lợi.<br>– Sự thay đổi nhanh chóng. | – Những kì vọng không được thoả mãn.<br>– Lo sợ. |

– Nhóm thứ nhất là **stress thời gian**: thường bắt nguồn từ việc có quá nhiều việc phải làm trong khoảng thời gian ít ỏi hoặc chế độ giờ làm việc nghiêm ngặt, kéo dài, không theo kế hoạch định trước, chế độ ca kíp không phù hợp.

Loại stress này đã được xác định như nguồn stress phổ biến và thông thường trong một xã hội công nghiệp.

Stress thời gian cũng có tác động lớn đến tâm lí, sức khoẻ của người lao động. Chẳng hạn, French và Caplan (1972) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa sự quá tải của công việc và áp lực thời gian. Mặt khác, sự rối loạn về sinh lí và tâm lí cũng là một vấn đề liên quan. Họ đã tìm ra mối quan hệ có ý nghĩa giữa stress thời gian và sự không thoả mãn công việc, tình trạng căng thẳng, đe doạ có thể nhận thức, nhịp tim, mức cholesteral, phản ứng da và các yếu tố khác. Stress thời gian tạm thời có thể thúc đẩy để làm cho công việc hoàn thành. Các cá nhân sẽ thực hiện công việc nhiều hơn trong một giới hạn thời gian cho phép. Tuy nhiên, nếu kéo dài, áp lực thời gian là dạng stress nguy hại khi mà có quá nhiều việc phải làm nhưng không đủ thời gian để hoàn thành.

– Nhóm thứ hai là **stress đối đầu**: là những stress xuất phát từ các tương tác cá nhân như: xung đột với bạn bè, bạn cùng phòng, vợ chồng, hay phải cố gắng làm việc với nhân viên, đồng nghiệp hay người giám sát mà trước đây đã có xu hướng xung đột cá nhân; hoặc cố gắng thực hiện công việc trong những nhóm thiếu sự tin tưởng hay liên kết. Những loại stress này bắt nguồn từ các cuộc đối đầu, xung đột trong giao tiếp.

Những kiểu xung đột thường gặp:

+ Xung đột vai trò – vai trò được thực hiện bởi các thành viên trong nhóm mà không tương hợp với nhau.

+ Xung đột vấn đề – sự bất đồng về cách xác định và giải quyết vấn đề

+ Xung đột tương tác – các cá nhân thất bại trong việc liên kết với nhau, hay đối lập với những người khác.

Nhiều tác giả đã minh chứng rằng, stress đối đầu trong một tổ chức gây ra những tác động tiêu cực về năng suất và sự thoả mãn, và stress đối đầu được định nghĩa bởi Schutz (1958) như là trung tâm của các hoạt động bất thường của hầu hết các tổ chức. Quan hệ tồi tệ giữa mọi người gây ra các mức stress nào đó. Zand (1972) đưa vào trong phần diễn đàn về vấn đề tin tưởng trong giao tiếp, và cho biết thiếu tin tưởng giữa các cá nhân không chỉ ngăn cản giao tiếp có chất lượng, chia sẻ thông tin, ra

quyết định hoàn hảo, khả năng giải quyết vấn đề, mà nó còn gây ra các mức stress cao cho mỗi cá nhân.

Một cuộc nghiên cứu quốc gia về những người công nhân được thực hiện bởi tổ chức Northwest National Life năm 1992 đã xác định, stress đối đầu như là một nguyên nhân gây ra sự suy sụp. Khi những người công nhân báo cáo rằng, không cảm thấy tự do tương tác trong xã hội, trải nghiệm xung đột nơi làm việc, không chia sẻ cởi mở với nhà quản lí, cảm thấy không có sự hỗ trợ từ bạn bè nhân viên, ngột ngạt với tệ nạn quan liêu giấy tờ, và không cảm thấy được thừa nhận, sự suy sụp ở mức độ đặc biệt cao hơn khi những nhân tố gây stress đối đầu không được bộc lộ ra.

– Nhóm thứ ba, là **stress hoàn cảnh**: phát sinh trong một môi trường nơi người lao động làm việc hay từ hoàn cảnh cá nhân: điều kiện làm việc không phù hợp (môi trường vật lí và tâm lí...), hoàn cảnh riêng của cá nhân... Ngoài ra, những tham vọng lớn và sự thay đổi tăng lên nhanh chóng cũng gây ra việc gia tăng stress.

– Nhóm stress sau cùng là **stress lường trước** – bao gồm các trường hợp khó chịu, không thú vị... có nguy cơ xảy ra hay nói khác là những điều không may mắn chưa xảy ra bây giờ nhưng có thể sẽ xảy ra trong tương lai. Các kết quả của stress là từ sự lường trước (lo sợ sẽ xảy ra).

*** Vai trò của nhà quản lí trong việc hạn chế stress ở người lao động**

Các nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng tiêu cực của stress đến sức khoẻ, tâm trạng, xúc cảm của người lao động và vì vậy nó ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả của lao động. Không thể không nói tới vai trò của nhà quản lí, lãnh đạo trong việc hạn chế stress ở người lao động. Muốn vậy, trước hết người quản lí cần hiểu được các nguyên nhân gây ra stress ở người lao động trong tổ chức mình, từ đó có các ứng xử phù hợp giúp hạn chế các nguồn gây stress này.

Theo phân tích ở trên có thể thấy, người lao động có thể gặp phải bốn loại stress, với mỗi loại lại có những cách ứng phó hoặc hạn chế khác nhau, do đó với mỗi loại, nhà quản lí sẽ có những cách trợ giúp khác nhau, cụ thể:

– Với các cá nhân gặp stress về mặt thời gian, nhà quản lí có thể trợ giúp bằng các cách:

+ Trước hết, bản thân nhà quản lí cần có kĩ năng quản lí thời gian hiệu quả, có khả năng xây dựng kế hoạch và làm việc theo kế hoạch.

+ Hỗ trợ thông tin hoặc tập huấn về quản lí thời gian hiệu quả thông qua lập kế hoạch công việc.

+ Sắp xếp, bố trí công việc và nhân sự một cách hợp lí, phù hợp khả năng, hoàn cảnh của cá nhân.

– Với các vấn đề thuộc về stress đối đầu: Đây là các vấn đề rất hay gặp phải trong các tổ chức, có ảnh hưởng lớn đến tâm trạng, thái độ của người lao động. Vì vậy, vai trò của nhà quản lí trở nên rất quan trọng:

+ Xây dựng các mối liên kết chặt chẽ trong tổ chức vì một nhân tố quan trọng giúp hạn chế stress đối đầu là trở thành thành viên của nhóm hoặc cộng đồng bền vững và có một sự gắn kết chặt chẽ thân thiện. Khi con người cảm thấy là một thành viên của nhóm hoặc được chấp nhận bởi một ai đó thì họ cảm thấy yên lòng và an toàn.

+ Xây dựng văn hoá của tổ chức, trong đó coi trọng các giá trị: hợp tác, tương trợ và các mối quan hệ tích cực.

+ Chú ý tới các vấn đề thuộc về tâm lí của tổ chức như: Bầu không khí tâm lí, dư luận tập thể.

– Với stress do hoàn cảnh, nhà quản lí cần:

+ Xây dựng môi trường làm việc đảm bảo an toàn về mặt sinh học (tiếng ồn, âm thanh, ánh sáng, không khí...) và mặt tâm lí (thân thiện, hài hoà, hợp tác, xây dựng...).

+ Chú ý tới hoàn cảnh cá nhân và có sự động viên, hỗ trợ kịp thời.

+ Thiết kế công việc, trong đó gia tăng tính tự chủ và sự tham gia của nhân viên.

– Với stress lường trước (những băn khoăn, lo lắng của nhân viên về vấn đề sắp hoặc có thể sẽ xảy ra) thường là các vấn đề thuộc về tâm lí cá nhân hơn là vấn đề công việc hiện tại. Tuy nhiên, người quản lí cũng có thể có tác động làm giảm bớt stress lường trước ở nhân viên bằng cách:

+ Thiết lập và truyền đạt mục tiêu, kế hoạch (ngắn hạn, dài hạn) một cách cụ thể, tường minh tới nhân viên.

+ Giúp nhân viên thay đổi suy nghĩ và giúp họ xây dựng các mục tiêu, các ưu tiên và kế hoạch hành động cụ thể của bản thân.

+ Tự tin và tạo nên sự tin tưởng ở nhân viên về con đường đi, mục tiêu, sứ mạng và những thành công của tổ chức cũng như cá nhân các nhân viên.

### 5.3.3. Trạng thái chú ý

* Khái niệm:

Chú ý của người lao động là một trạng thái tâm lí chỉ sự tập trung của ý thức người lao động vào hoạt động lao động nhằm đảm bảo hoạt động ấy có hiệu quả.

Trong Tâm lí học, chú ý được xem là một trạng thái tâm lí đi kèm, nó không có đối tượng riêng mà làm "nền", làm "phông", là điều kiện của hoạt động có ý thức.

* Vai trò:

Chú ý có vai trò quan trọng và là điều kiện cần thiết đảm bảo tiến độ, hiệu quả của quá trình lao động, cụ thể:

– Chú ý giúp người lao động có khả năng tập trung cao độ vào các thao tác công việc và hoàn thành nó một cách chính xác, đạt hiệu quả cao (sức tập trung chú ý).

– Chú ý còn có khả năng giúp cá nhân duy trì sự tập trung của ý thức vào công việc trong một thời gian tương đối lâu dài, nhờ vậy mà kết quả của hoạt động được đảm bảo (tính bền vững của chú ý).

+ Đối với một số người có khả năng phân phối và di chuyển chú ý thì khả năng linh hoạt và ứng phó trong các tình huống công việc rất cao.

Ví dụ, người giáo viên trong quá trình giảng dạy, không chỉ say sưa tập trung vào bài giảng của mình mà còn phải biết phân phối chú ý để kiểm soát các hành vi trong lớp học, điều khiển hoạt động học của tất cả người học trong lớp. Do đó, đối với người giáo viên, sự phân phối và di chuyển chú ý góp phần hình thành nên các năng lực sư phạm quan trọng: năng lực bao quát lớp và năng lực ứng xử sư phạm trong các tình huống dạy học và giáo dục.

– **Các loại chú ý của người lao động:** Tâm lí học thống nhất chia chú ý của con người thành ba dạng: Chú ý không chủ định, Chú ý có chủ định và Chú ý sau chủ định.

– Chú ý không chủ định: Là loại chú ý mà người lao động không có mục đích tự giác, không cần sự nỗ lực của bản thân, không sử dụng một biện pháp, thủ thuật nào mà vẫn chú ý được vào đối tượng.

Nguyên nhân gây chú ý không chủ định: Chủ yếu do tác động của vật kích thích bên ngoài gây ra: Vật kích thích mới lạ, hấp dẫn về màu sắc, hình dáng; cường độ của vật kích thích; sự tương phản giữa vật kích thích với bối cảnh; sự biến đổi của vật kích thích. Ngoài ra còn do quan hệ của đối tượng với nhu cầu, hứng thú, tình cảm của chủ thể.

Loại chú ý này thường có các đặc điểm:

+ Không có mục đích tự giác, không có biện pháp chú ý.

+ Không đòi hỏi sự cố gắng, nỗ lực ý chí do đó ít mệt mỏi không gây căng thẳng thần kinh.

+ Kém bền vững.

– Chú ý có chủ định: Là loại chú ý mà người lao động phải đặt ra mục đích tự giác, có biện pháp để hướng chú ý vào đối tượng, đòi hỏi một sự nỗ lực nhất định.

Nguyên nhân xuất hiện chú ý có chủ định là do nhận thức của bản thân chủ thể thấy cần thiết phải chú ý tới đối tượng.

Loại chú ý này thường có các đặc điểm:

+ Có mục đích tự giác, có kế hoạch, biện pháp để chú ý.

+ Gắn với hoạt động của hệ thống tín hiệu 2, liên quan tới tình cảm, hứng thú của người lao động.

+ Có tính chất bền vững.

+ Đòi hỏi sự nỗ lực ý chí của người lao động để khắc phục những trở ngại bên ngoài hoặc bên trong của họ, do đó gây ra sự căng thẳng thần kinh, nhanh mệt mỏi, giảm hứng thú hoạt động.

– Chú ý sau chủ định: Đây vốn là loại chú ý có chủ định nhưng không đòi hỏi sự căng thẳng về ý chí, lôi cuốn con người vào nội dung và phương thức hoạt động tới mức khoái cảm, đem lại hiệu quả cao của chú ý.

Loại chú ý này thường có các đặc điểm: Chú ý sau chủ định khác với chú ý không chủ định ở tính có mục đích tri giác, nó cũng khác với chú ý có chủ định vì sự say mê, hứng thú và không có sự căng thẳng thần kinh, ý chí.

Ví dụ: Vì hứng thú với nội dung của một bài giảng mà giáo viên tập trung vào việc đọc giáo trình, sách, tài liệu liên quan và soạn bài một cách say sưa, phấn chấn mà không có sự căng thẳng thần kinh hay cần phải huy động đến ý chí, sự nỗ lực.

Ba loại chú ý trên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung và chuyển hoá cho nhau, giúp người lao động phản ánh tốt nhất đối tượng trong quá trình hoạt động. Các loại chú ý trên đều cần thiết cho các dạng hoạt động khác nhau, trong đó chú ý sau chủ định là loại chú ý cần hình thành trong các hoạt động của con người. Để hình thành nên chú ý sau chủ định cho người lao động, cần tạo ra sự hấp dẫn, cuốn hút trong bản thân công việc và giúp họ thấy được ý nghĩa trong hoạt động của mình.

## CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 5

1. Phân tích quan niệm đúng đắn về vai trò, vị trí của người dưới quyền trong tổ chức.
2. Từ việc phân tích các học thuyết về động cơ làm việc của người lao động, hãy rút ra các phương pháp của nhà quản lí, lãnh đạo để động viên nhân viên làm việc một cách hiệu quả.
3. Phân tích các yếu tố quy định tính tích cực làm việc của người dưới quyền. Từ đó, rút ra kết luận sư phạm.
4. Đánh giá hiệu quả của các thuộc tính tâm lí đối với cộng việc của nhân viên.
5. Vận dụng kiến thức đã học để đánh giá kĩ năng của người lao động trong tổ chức. Tại sao ngày nay, ngoài các kĩ năng nghề nghiệp, người lao động lại cần thêm các kĩ năng mềm khác? Theo anh/chị, đó là những kĩ năng mềm thiết yếu nào?
6. Nhà quản lí cần làm gì để tăng sự tập trung của nhân viên vào công việc, hạn chế stress ở họ và tăng hiệu quả công việc?

# CHƯƠNG 6
# Tâm lí của tổ chức

*Tóm tắt chương*

Chương 6 bao gồm các vấn đề chính: Quan niệm về tổ chức với tư cách là khách thể quản lí; Những vấn đề tâm lí trong tổ chức và quản lí tổ chức; Văn hoá tổ chức như là thành phần quan trọng cần chú ý để phát triển tổ chức.

*Mục tiêu của chương*

- **Kiến thức:** *Hiểu* được khái niệm tổ chức với tư cách là khách thể quản lí và các khái niệm liên quan; *Phân tích, đánh giá* được nội dung và ý nghĩa của các hiện tượng tâm lí xã hội nảy sinh, diễn biến trong tổ chức; *Nắm* được một số lí thuyết cơ bản về hành vi của con người trong tổ chức; *Đánh giá* ý nghĩa của văn hoá tổ chức và các vấn đề tâm lí trong quản lí tổ chức và sử dụng con người trong tổ chức.
- **Kĩ năng:** *Nhận diện* đúng các hiện tượng tâm lí xã hội diễn biến trong tổ chức và biểu hiện của văn hoá tổ chức; *Thực hiện* xây dựng văn hoá tổ chức với những nội dung tâm lí tích cực để thúc đẩy môi trường làm việc hiệu quả; *Vận dụng* các lí thuyết tâm lí vào quản lí và sử dụng nhân viên; *Thành lập* được các nhóm cộng tác trong làm việc.
- **Thái độ:** *Tiếp nhận* các nhiệm vụ học tập một cách chủ động; *Tích cực tham gia* các hoạt động học tập để giải quyết nhiệm vụ học tập; *Chủ động tổ chức* các hoạt động học tập lâu dài để xác lập giá trị cho bản thân; *Tích cực* tìm hiểu nội dung môn học để làm tốt vị trí của bản thân.

Có rất nhiều quan niệm về "tổ chức". Tuỳ thuộc vào góc độ khác nhau mà người ta đưa ra những định nghĩa khác nhau về tổ chức. Chẳng hạn: dưới góc độ xã hội học, tổ chức được hiểu là những thực thể xã hội phối hợp với nhau có mục đích. Đó là những thực thể xã hội được cơ cấu theo mục tiêu; dưới góc độ kinh tế, người ta hiểu tổ chức như là một công cụ của các nhà quản lí doanh nghiệp để sản xuất ra hàng hoá, dịch vụ; dưới góc độ tâm lí học xã hội, tổ chức được hiểu là một nhóm chính thức của các cá nhân hoặc là hệ thống những tương tác xử lí thông tin và đưa ra quyết định quản lí...

Xét ở góc độ quản lí giáo dục, chúng tôi hiểu tổ chức là đối tượng của hoạt động quản lí nhà trường và các cơ sở giáo dục. Trong bộ máy quản lí giáo dục thì các tổ chức, các cơ quan, đơn vị chính là những tập thể lao động. Theo cách hiểu đó, chương 6 bàn luận về tổ chức với những đặc trưng cơ bản về tâm lí được tập trung.

## 6.1. KHÁI NIỆM CHUNG VỀ TỔ CHỨC

### 6.1.1. Khái niệm nhóm, tập thể và tổ chức

#### *6.1.1.1. Khái niệm nhóm*

Nhóm là một cộng đồng người thống nhất với nhau trên cơ sở một hay một số dấu hiệu chung, giữa họ có quan hệ tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau trong quá trình thực hiện hoạt động chung.

Từ khái niệm có thể thấy:

– Nhóm là một tập hợp người (từ hai người trở lên).

– Có tổ chức, có mục tiêu hoạt động chung.

– Tất cả mọi người sẽ có thể được tham gia một cách trực tiếp hay gián tiếp vào việc thực hiện những nhiệm vụ của hoạt động cộng đồng.

Trong xã hội hay các tổ chức có thể có nhiều loại nhóm xuất hiện tuỳ theo cách xác định của mỗi người. Có thể kể đến một vài loại nhóm như sau:

* *Nhóm lớn và nhóm nhỏ:*

– Nhóm lớn: Là một cộng đồng xã hội bao gồm số lượng thành viên lớn. Các thành viên trong nhóm này có quan hệ với nhau theo cơ chế gián tiếp, thông qua trung gian đại diện.

Những nhóm lớn có thể là một cơ quan, một đơn vị bộ đội, một trường học, một nhà máy, một giai cấp, một dân tộc, một tầng lớp xã hội. Nhóm xã hội lớn là đối tượng nghiên cứu của Xã hội học hơn là của Tâm lí học.

– Nhóm nhỏ: Là những nhóm mà thành phần tương đối ít, trong đó con người giao tiếp với nhau một cách trực tiếp. Chính sự giao tiếp này là cơ sở nảy sinh ra các quan hệ tâm lí giữa các thành viên trong nhóm. Chẳng hạn, các nhóm gia đình, lớp học, tổ sản xuất... Nhóm nhỏ là đối tượng nghiên cứu của Tâm lí học xã hội.

** Nhóm chính thức và nhóm phi chính thức:*

– Nhóm chính thức là cộng đồng xã hội có quy chế, được ghi nhận về mặt pháp luật.

– Nhóm không chính thức khác với nhóm chính thức là ở chỗ mang tính tự phát, tự nguyện, nhất thời, không có các quy chế ghi nhận về mặt pháp luật. Nhóm không chính thức có thể là nhóm theo khuynh hướng nghề nghiệp, nó có thể biểu hiện như một cộng đồng riêng biệt hoặc nghề nghiệp.

#### *6.1.1.2. Khái niệm tập thể*

Không phải bất cứ nhóm nào cũng là một tập thể. Khái niệm tập thể dùng để chỉ một nhóm người ở một trình độ phát triển nhất định, nhóm là một khái niệm rộng hơn tập thể, tập thể là một khái niệm để chỉ ra một nhóm chính thức có trình độ phát triển cao.

Tập thể là một nhóm người có tổ chức, phối hợp với nhau một cách chặt chẽ trong hoạt động vì một mục đích chung, vì sự tồn tại và phát triển của tập thể dựa trên cơ sở thoả mãn và kết hợp hài hoà giữa lợi ích của cá nhân và lợi ích chung (lợi ích tập thể và lợi ích xã hội). Bởi vậy, tập thể thường có những đặc điểm cơ bản:

– Là một nhóm người cùng nhau tiến hành hoạt động chung.

– Có tổ chức chặt chẽ, mục tiêu hoạt động mang ý nghĩa xã hội.

– Có sự quan tâm lợi ích cá nhân và lợi ích chung.

Tập thể có thể phân thành ba loại:

– Tập thể cơ sở: Là tập thể nhỏ nhất, trong đó không còn sự phân chia chính thức nào khác. Trong tập thể cơ sở mọi người giao tiếp với nhau một cách trực tiếp, thường xuyên, có nhận thức và tình cảm rõ rệt đối với nhau.

– Tập thể bậc hai: Là bộ phận của cơ quan, xí nghiệp, khoa ở các trường đại học, các phòng ban trong cơ quan tổ chức hành chính.

– Tập thể chính (thứ cấp): Là một phạm trù rộng hơn, trong tập thể này các mục đích và các quan hệ dựa trên ý nghĩa xã hội sâu xa hơn và xuất phát từ những nhiệm vụ của xã hội. Các cơ quan, tổ chức lớn, các nhà máy, xí nghiệp, trường đại học, viện nghiên cứu chính là tập thể thứ cấp.

#### *6.1.1.3. Khái niệm tổ chức*

Trong xã hội, để đạt được bất kì một mục đích nào, con người thường phải liên kết nhau thành một tổ chức. Vậy, tổ chức là gì?

Tổ chức là những hệ thống phức hợp phối hợp hành động của các bộ phận phụ thuộc để đạt được những mục tiêu nhất định. Trong một tổ chức, các bộ phận luôn tác động ảnh hưởng lẫn nhau và tạo ra một thể thống nhất. Mỗi bộ phận của tổ chức thực hiện những chức năng, nhiệm vụ nhất định giúp tổ chức đạt tới mục tiêu của mình.

Để đạt được mục tiêu của mình, tổ chức thực hiện sự phân công nhiệm vụ và chức năng cho các thành viên dưới sự lãnh đạo bởi một cơ cấu phân cấp quyền hạn và trách nhiệm.

Trong tổ chức thường có hai loại cơ cấu: Cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức. Cơ cấu chính thức là tập hợp tất cả các mối quan hệ chính thức, được xã hội và tổ chức công nhận tuân theo bằng các văn bản chính thức bao gồm: hệ thống tổ chức (có bao nhiêu phòng ban, bao nhiêu bộ phận), bộ máy quản lí, mối quan hệ giữa các phòng ban. Sự phối hợp giữa các phòng ban để đạt được mục tiêu của tổ chức đòi hỏi truyền thông có hiệu quả. Cơ cấu không chính thức tập hợp tất cả các mối quan hệ không chính thức, tức là những mối quan hệ có tính chất riêng tư, tâm lí tình cảm với nhau giữa các thành viên. Những biểu hiện của cơ cấu không chính thức đó là: Sự hình thành các nhóm nhỏ không chính thức, sự hình thành thủ lĩnh, hình thành các lực lượng... Các cơ cấu không chính thức không có quyền hạn chính thức, nhưng cũng có thể có ảnh hưởng và sức mạnh rất lớn trong tổ chức, xuất phát từ sự công nhận của người xung quanh về năng lực, nhân cách, hay xuất phát từ mạng lưới giao tiếp rộng rãi.

### 6.1.2. Cấu trúc xã hội của tổ chức

Cấu trúc xã hội của tổ chức được tạo lập bởi các yếu tố có quan hệ hữu cơ với nhau, trong đó con người là yếu tố cơ bản nhất và được quy định bởi những yếu tố mang tính chất xã hội như những nhóm xã hội, gia đình, giai cấp, vai trò và địa vị xã hội, các chuẩn mực, quy chế xã hội...

#### *6.1.2.1. Mục đích của tổ chức*

Đây là thành tố đầu tiên và có tính chất nền tảng của một tổ chức. Khi thành lập bất cứ tổ chức gì phải trả lời câu hỏi: Tổ chức ấy nhằm mục đích gì? Bởi vì, không có mục đích thì sẽ không có nhu cầu thành lập tổ chức. Ngược lại, không có tổ chức nào có thể hoạt động có hiệu quả khi thiếu một mục đích. Chính mục đích nói lên tính chất của tổ chức và quy định các yếu tố khác của tổ chức như cơ cấu, con người...

Thông thường, một tổ chức ít khi mang trong mình một mục đích riêng biệt, tự thân. Tổ chức thường được nhìn nhận là một công cụ thể hiện các mục đích khác nhau. Một mặt, các thành viên trong tổ chức đều thống nhất về mục đích chung, về quan niệm, cách ứng xử trong các mối quan hệ của tổ chức; mặt khác, giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể có nhiều vấn đề phức tạp. Giải quyết vấn đề này phải làm sao cân đối giữa mục đích chung và mục đích cá nhân, giữa lợi ích của tổ chức và lợi ích của mỗi người, điều đó tạo nên động lực để duy trì và phát triển tổ chức.

#### *6.1.2.2. Con người trong tổ chức*

Con người là nhân tố cơ bản nhất và năng động nhất của tổ chức, con người sẽ phát huy hoặc làm triệt tiêu các yếu tố khác của tổ chức.

Hoạt động chung của tổ chức đòi hỏi mỗi con người phải có một trình độ kiến thức, trình độ chuyên môn, nghề nghiệp nhất định và một số phẩm chất tương xứng với nhiệm vụ được giao.

Vấn đề có tính chất nguyên tắc ở đây là phải vì công việc, vì sự tồn tại khách quan của tổ chức cũng như hoạt động của nó mà chọn người, chứ không phải vì con người mà sắp đặt tổ chức. Con người còn khác nhau về thể lực, hoàn cảnh gia đình, địa vị xã hội. Vì vậy khi tập hợp lại cần tính đến điều này. Để cho tổ chức tồn tại và phát triển cần phải tạo ra sự dung hoà và

hợp nhất tâm lí giữa các cá nhân với tập thể, với công việc, với người lãnh đạo và đồng nghiệp.

#### *6.1.2.3. Các nhóm xã hội trong tổ chức*

Hành vi, thái độ của một người chịu ảnh hưởng của nhiều nhóm xã hội khác nhau trong tổ chức. Nhóm thành viên là những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp. Những nhóm có ảnh hưởng trực tiếp tới con người được gọi là nhóm nhỏ. Đó là những nhóm mà cá nhân nằm trong đó và có tác động qua lại một cách trực tiếp và thường xuyên. Ví dụ như: Nhóm bạn bè, gia đình, nhóm đồng nghiệp cùng cơ quan. Ngoài ra, cách cư xử của con người còn chịu ảnh hưởng của những nhóm lớn, mà trong đó họ là thành viên. Trong những nhóm này, các thành viên không tác động và ảnh hưởng trực tiếp lên nhau. Đó là nhóm tôn giáo, giai cấp, đảng phái, nghiệp đoàn...

Hành vi của cá nhân cũng chịu ảnh hưởng của cả những nhóm mà nó không phải là thành viên, nhưng nó lại chấp nhận và chia sẻ những chuẩn mực hành vi của nhóm đó. Những nhóm như vậy được gọi là nhóm tham chiếu. Ví dụ: Có những người không phải là nghệ sĩ nhưng lại thích có những hành vi như nghệ sĩ hoặc một số người lớn tuổi lại thích dùng trang phục dành cho thanh niên để mình trẻ ra.

#### *6.1.2.4. Vai trò, vị trí xã hội của thành viên trong tổ chức*

Mỗi chúng ta tham gia vào nhiều nhóm xã hội khác nhau: Gia đình, câu lạc bộ, công ty, lớp học... Bất kì một nhóm xã hội nào cũng có vai trò. Ví dụ: vai trò giám đốc, vai trò trưởng phòng... Vậy, vai trò là gì?

Vai trò là tập hợp chuẩn mực hành vi, các quyền lợi và nghĩa vụ mà những người xung quanh mong đợi ở người giữ vai trò đó. Chẳng hạn: Vai trò người giám đốc là chỉ đạo, điều hành công ty... Mỗi một vai trò thường tương ứng với với một vị trí xã hội nhất định.

Vị trí xã hội là chỗ đứng của mỗi người trong không gian xã hội, nó cho biết mỗi người là ai (là giám đốc, là nhân viên...). Mỗi cá nhân có thể đóng nhiều vai trò khác nhau, tuỳ theo số đoàn thể mà họ tham gia.

Tuy nhiên, trong các vai trò đó có vai trò then chốt mà cá nhân thường đồng hoá mình. Thông thường, vai trò gắn với vị trí nghề nghiệp được coi là

then chốt. Ví dụ: Anh B vừa là người con trong gia đình, vừa là người bạn trong nhóm bạn bè, vừa là thành viên câu lạc bộ tiếng Anh, vừa là sinh viên đại học, vừa là cầu thủ trong đội bóng đá của trường... Nhưng khi ai đó hỏi rằng "Bạn là ai?" mà anh ta trả lời "Tôi là sinh viên" thì có nghĩa, sinh viên là vai trò then chốt. Khi bạn đóng một vai trò nào đó, bạn sẽ có những hành vi ứng xử phù hợp với vai trò đó. Chẳng hạn, giáo viên có những hành vi ứng xử của giáo viên. Tuy nhiên, cần lưu ý là: Trong xã hội ai không đáp ứng những kì vọng thì người đó sẽ phải chịu chế tài của xã hội. Chế tài là những hành vi thưởng phạt. Đây là một trong những hình thức chế tài ảnh hưởng mạnh đến hành vi giao tiếp của con người trong tổ chức.

#### *6.1.2.5. Hệ giá trị, chuẩn mực hành vi trong tổ chức*

Hành vi của con người trong tổ chức được điều tiết bởi các giá trị và chuẩn mực hành vi.

Giá trị là điều mà một xã hội cho là phải, là đúng, là đẹp, là nên làm, và là cơ sở để phán đoán, đánh giá và ứng xử. Trong một xã hội, các giá trị thường kết hợp với nhau tạo thành một hệ giá trị. Mỗi xã hội khác nhau thường đề cao những hệ giá trị khác nhau. Mỗi một thời đại khác nhau cũng có những hệ giá trị khác nhau, và ngay trong một xã hội, một thời đại thì giá trị của các nhóm hay của các tầng lớp trong xã hội, tổ chức cũng khác nhau.

Giá trị được cụ thể hoá thành hành vi. Chuẩn mực là những quy tắc sống và ứng xử, quy định cách cư xử của con người là tốt hay xấu, là thích hợp hay không thích hợp. Mỗi một nền văn hoá, một xã hội có các hệ thống chuẩn mực tạo thành hệ thống kiểm soát của xã hội và điều tiết các hành vi, cách ứng xử của cá nhân trong nền văn hoá đó.

Tóm lại, cấu trúc xã hội, tâm lí của một tổ chức bị chi phối bởi một hệ thống hết sức phức tạp bao gồm nhiều yếu tố khác nhau. Đó là những yếu tố thuộc về đời sống tâm lí của cá nhân, những yếu tố đặc trưng từ nền văn hoá và tác động từ những nhóm xã hội, những chuẩn mực hành vi và cả những giá trị mà xã hội đề cao.

## 6.2. NHỮNG NÉT TÂM LÍ CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC

### 6.2.1. Tâm lí xã hội của tổ chức

#### *6.2.1.1. Tâm lí con người trong một tổ chức*

Con người là yếu tố trung tâm của tổ chức. Nếu không có con người thì cũng không có tổ chức. Con người trong tổ chức được xem xét dưới nhiều góc độ để đảm bảo những điều tốt đẹp nhất có thể cho tổ chức.

Về mặt giới tính và lứa tuổi, phải đảm bảo tính hài hoà. Nếu một tổ chức chỉ gồm một giới tính, một lứa tuổi chắc chắn dẫn đến những khó khăn, phức tạp.

Con người trong một tổ chức còn được xem xét ở góc độ tâm lí như trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, sở trường. Con người còn có sự khác nhau về thể lực, hoàn cảnh gia đình, địa vị xã hội. Khi tập hợp lại thành một tổ chức, các thành viên có dung hợp với nhau, song có những mặt lại khó dung hợp, thậm chí xung đột. Trong khi, để cho tổ chức tồn tại, phát triển cần phải tạo ra sự dung hợp tâm lí giữa cá nhân với tập thể, với công việc, với người lãnh đạo và các đồng nghiệp.

#### *6.2.1.2. Tương quan nhân sự trong tổ chức*

Tương quan nhân sự trong tổ chức đảm bảo cho tổ chức đó tồn tại và vận hành nên có ý nghĩa hết sức quan trọng. Chính vậy, việc bố trí, sắp xếp con người cho đúng việc, đúng năng khiếu, sở trường là một trong những vấn đề quan trọng nhất của tổ chức.

Sự sắp xếp trong cơ cấu tổ chức không có tính cào bằng nên dẫn đến có vị trí được đề cao, có vị trí quan trọng và kém quan trọng hơn; có vị trí được thừa nhận, chú ý và có vị trí có thể bị lãng quên. Hiện tượng này nảy sinh trong quá trình vận hành của tổ chức và tuỳ thuộc vào thái độ và quan điểm của người lãnh đạo, của từng thành viên.

Người lãnh đạo và tổ chức có thể bị yếu tố cảm tính chi phối trong quá trình sắp xếp vị trí cho từng cá nhân. Từ đó dẫn đến hiện tượng tâm lí so bì về vị trí của nhân viên, cán bộ.

Mức độ thống nhất trong nhận thức của các thành viên về những giá trị mục đích chung, về thực trạng của tổ chức có lúc không thống nhất, thậm chí đối lập. Hiện tượng này có thể xảy ra ở từng thành viên hay "nhóm các

thành viên" mà thường gọi là nhóm không chính thức. Đây cũng là cơ sở để nảy sinh những nhận định, những luồng dư luận hoặc thậm chí cả một "khuynh hướng tư tưởng" từ những nhóm không chính thức mà người thủ lĩnh nhóm đó thường là người đại diện.

Cá tính của từng người đôi khi cũng là nguồn gốc gây nên sự bất đồng, xung đột, làm rạn nứt cơ cấu của tổ chức. Những yếu tố tâm lí xã hội chỉ ra trên đây có thể tồn tại những mức độ khác nhau ở những tổ chức khác nhau và trong những thời điểm khác nhau. Người ta cho rằng, các yếu tố tâm lí xã hội là cơ sở để hình thành những "loại lực tâm lí" tồn tại trong các tổ chức.

– Loại lực tâm lí thứ nhất: Có thể được hình thành từ những cá nhân muốn giữ vững trạng thái hiện thực của tổ chức, giữ vững trật tự, tương quan nhân sự trong tổ chức.

– Loại lực tâm lí thứ hai: Có thể được hình thành từ những cá nhân có xu hướng muốn phá vỡ, thay đổi tương quan nhân sự trong tổ chức.

– Loại lực tâm lí thứ ba: Xuất hiện những cá nhân có quan điểm "dung hoà" hay thực chất là "trung dung", ít quan tâm đến cái chung.

Thực tế rất khó có thể khẳng định loại lực tâm lí nào (nhất là hai loại đầu) là tích cực, tiến bộ hay là tiêu cực, bảo thủ...

Nếu tổ chức đó đang ở tình trạng mất đoàn kết, có vấn đề nội bộ, kém phát triển thì sự đòi hỏi thiết lập tương quan nhân sự mới, thay đổi cơ cấu mới là một loại lực tiến bộ, cách mạng, còn những ai muốn giữ nguyên thực trạng đó, lại là những người trí tuệ, bảo thủ hoặc vì lợi ích cá nhân (loại lực tâm lí tiêu cực, bảo thủ). Đôi khi ta còn gặp một loại lực tâm lí xuất phát từ chính bản thân người lãnh đạo, song nó lại có khả năng chi phối nhiều người trong cơ cấu nhân sự. Ở đây xuất phát từ lợi ích (muốn giữ vị trí quyền lực, lợi ích vật chất) mà người lãnh đạo chi phối quan điểm, hành vi của người dưới quyền; hình thành một loại lực chi phối toàn bộ tổ chức dựa trên sự lôi kéo, gia tăng "thân quen" và loại trừ hay "vô hiệu hoá" những người không cùng phe cánh. Loại lực tâm lí này rất nguy hiểm, tai hại, thường núp dưới chiêu bài "vì cái chung", vì "sự tồn tại và phát triển" của tổ chức, song thực ra là vì chính họ. Việc hiểu người, hiểu cán bộ đã khó,

song việc bố trí, sử dụng con người trong cơ cấu nhân sự của tổ chức lại càng khó khăn, phức tạp hơn, để làm việc này có hiệu quả, không chỉ người lãnh đạo, người tổ chức có lập trường quan điểm chính trị đúng đắn, có nhân sinh quan Mác – Lênin mà còn phải có ý chí chiến thắng những nhu cầu tham vọng của chính bản thân mình. Chủ tịch Hồ Chí Minh từng nói, chủ nghĩa cá nhân đẻ ra hàng trăm thứ bệnh nguy hiểm: quan liêu, mệnh lệnh, bè phái, chủ quan, tham ô lãng phí... Nó trói buộc, nó bịt mắt những nạn nhân của nó, những người này bất kì việc gì cũng xuất phát từ lòng tham, muốn danh lợi, địa vị cho cá nhân mình, chứ không nghĩ đến lợi ích của giai cấp, của nhân dân.

#### *6.2.1.3. Một số hiện tượng tâm lí xã hội cơ bản trong tổ chức*

*a) Sự hình thành những hiện tượng tâm lí trong tổ chức*

Những hiện tượng tâm lí chung của tổ chức bao giờ cũng là sự tổng hợp, kết hợp tâm lí của các thành viên. Những hiện tượng như: nhận thức tập thể, xúc cảm tập thể, tâm trạng tập thể, nhu cầu hứng thú, nguyện vọng của tập thể... là biểu hiện của sự hình thành tâm lí của tổ chức. Những hiện tượng này cũng rất phức tạp, đa dạng, và không đồng nhất với những hiện tượng tương ứng trong từng cá nhân.

Có nhiều hiện tượng tâm lí tập thể có thể hình thành trong tổ chức: bản sắc, truyền thống, dư luận, bầu không khí tâm lí, sự xung đột tập thể, thi đua, sự đố kị, ghen ghét... Do vậy, để lãnh đạo tổ chức tốt, nhà quản lí cần nắm được những đặc điểm tâm lí tập thể do mình quản lí. Trong một tập thể, thủ trưởng thường là người đứng đầu (nhóm chính thức). Nhưng cũng có thể xuất hiện thủ lĩnh trong nhóm hoặc tập thể đó. Khi thủ trưởng không đáp ứng được nhu cầu của tổ chức thì xuất hiện thủ lĩnh là tất yếu. Khi thủ trưởng liên tiếp bị thất bại, có yếu kém nào đó về phẩm chất, năng lực... ngay lập tức có một hoặc có vài người đứng ra làm vai trò thủ lĩnh thay thế cho vai trò của thủ trưởng. Đặc biệt khi nhóm gặp trở ngại, khó khăn lớn, đe doạ sự tồn tại của nhóm, sẽ xuất hiện thủ lĩnh và vai trò của họ rất nổi bật. Ví dụ: Khi tách hoặc nhập đơn vị, khi trong nội bộ cơ quan hoặc ban lãnh đạo mất đoàn kết sẽ xuất hiện thủ lĩnh. Thủ lĩnh có thể công khai hoặc giấu mặt (không công khai) điều khiển hoạt động của mọi người

như một cơ chế bổ sung cho sự bất lực, non kém của thủ trưởng. Xuất hiện thủ lĩnh là cơ chế bù trừ, là quy luật tất yếu, nếu thủ trưởng yếu kém. Thủ lĩnh là người đứng đầu một nhóm không chính thức. Thủ lĩnh tồn tại theo quan hệ tâm lí, nó mang tính chất tự phát và có thể không bền vững khi không đáp ứng được yêu cầu của nhóm. Là người được nhóm suy tôn nên thủ lĩnh có uy tín tuyệt đối. Thủ lĩnh hoạt động trong phạm vi hẹp, điều khiển nhóm nhỏ. Thủ lĩnh có thể tích cực hoặc tiêu cực tuỳ theo chuẩn mực đạo đức của nhóm.

***b) Mối quan hệ liên nhân cách trong tổ chức***

Thông thường trong tổ chức, mỗi cá nhân tham gia hai mối quan hệ cơ bản: quan hệ công việc (quan hệ chính thức) và quan hệ cá nhân (quan hệ không chính thức). Toàn bộ quan hệ công việc và quan hệ cá nhân trong tổ chức tạo thành hệ thống quan hệ liên nhân cách trong tổ chức.

Các quan hệ cá nhân nảy sinh trên cơ sở thiện cảm hoặc ác cảm giữa các cá nhân với nhau một cách tự phát. Mối quan hệ con người với nhau trong một tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của tổ chức. Qua các công trình nghiên cứu, người ta thấy rằng: Ở những tổ chức mà xây dựng được hệ thống quan hệ với nhau tốt thì hiệu quả làm việc sẽ cao. Còn tổ chức nào mà quan hệ công việc và quan hệ cá nhân không xác định đúng đắn thì tổ chức đó mất đoàn kết, năng suất lao động kém.

Vì vậy, xây dựng một hệ thống quan hệ đúng đắn trong tổ chức là điều kiện rất cần thiết cho sự hoàn thành các loại kế hoạch công việc và tăng sự củng cố trong tổ chức.

Mặc dù trong quan hệ giữa người và người trong tập thể lao động hiện nay là phục tùng quan hệ công việc một cách đúng đắn, nhưng trong điều kiện công tác được tổ chức tốt hoặc trong hoàn cảnh lao động đòi hỏi sự sáng tạo thì việc người lãnh đạo quan tâm tới các quan hệ tâm lí giữa mọi người trong tập thể đó, có một ý nghĩa không nhỏ. Vì vậy, việc hiểu biết các quan hệ tâm lí trong tổ chức là một nghĩa vụ của người lãnh đạo.

***c) Bản sắc tâm lí của một tổ chức***

Đây là thành tố phản ánh thực chất cách thức ứng xử trong một tổ chức, bầu không khí tâm lí trong đó chứa đựng những yếu tố riêng biệt, độc đáo

mà chỉ ở tổ chức đó mới có. Bản sắc tâm lí của một tổ chức còn được gọi là giá trị chung của mọi thành viên trong tổ chức, nó có sức hấp dẫn, điều khiển hành vi của mọi người, làm cho mọi người thấy không thể thiếu được nó. Bản sắc tâm lí của tổ chức được hình thành trong quá trình các cá nhân quan hệ và hoạt động chung. Ngoài ảnh hưởng của giới tính, lứa tuổi, đặc điểm tâm lí, hoạt động chung và loại hình tổ chức, bản sắc tâm lí của tổ chức còn chịu sự chi phối bởi nhiều kiểu người lãnh đạo cũng như phong cách làm việc, ứng xử, lối sống, văn hoá của người lãnh đạo. Việc quan tâm xây dựng bản sắc tâm lí của tổ chức là cơ sở xây dựng văn hoá riêng cũng như truyền thống của tập thể, tổ chức đó.

***d) Truyền thống của tổ chức***

Truyền thống là cơ chế giữ gìn, truyền lại, tái tạo, củng cố các kinh nghiệm xã hội, cách thức thực hiện các quan hệ xã hội, các thói quen và niềm tin đại chúng. Nhờ truyền thống mà các yếu tố bền vững của kinh nghiệm xã hội được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, từ nhóm này sang nhóm khác, từ nhóm sang cá nhân. Truyền thống được củng cố trong các quan điểm, thói quen, tập tục nghi lễ. Truyền thống có thể giống nhau cũng có thể khác nhau giữa các tổ chức, giữa các nhóm xã hội. Có truyền thống tốt và truyền thống cổ hủ, lạc hậu. Những truyền thống tốt đẹp thường có ý nghĩa rất lớn trong việc hình thành và đoàn kết trong tổ chức. Truyền thống được xem như là "keo dính xã hội" có tác dụng củng cố tổ chức thành một chỉnh thể thống nhất, đồng thời tạo cho nó một tính đặc thù duy nhất. Các truyền thống có vai trò quan trọng trong việc giáo dục nhân cách trong tổ chức. Bởi thế, mỗi tập thể cần hình thành những truyền thống riêng và phát huy, lưu giữ nó.

***e) Dư luận trong tổ chức***

Dư luận của tổ chức là toàn bộ những phán đoán, đánh giá biểu lộ thái độ của mọi người trong tổ chức đối với sự kiện khác nhau trong đời sống của tổ chức và cá nhân.

Sự hình thành và phát triển dư luận là một quá trình phức tạp. Tham gia vào quá trình này có những nhân tố chủ quan và khách quan. Chúng tác động trực tiếp hoặc gián tiếp, tự phát hoặc chủ định. Sự hình thành dư luận

là một quá trình có quy luật, nắm được quy luật của nó, ta có thể quản lí, điều khiển được dư luận tốt hơn. Thông thường, việc hình thành dư luận tập thể trải qua các giai đoạn: (1) Xuất hiện những sự kiện, hiện tượng được nhiều người chứng kiến, trao đổi thông tin về nó, nảy sinh các suy nghĩ về nó. Người lãnh đạo nhạy bén là người nắm được dư luận ngay từ giai đoạn này. (2) Có sự trao đổi giữa người này với người khác về các cảm nghĩ, ý kiến, quan điểm và phán đoán của họ đối với sự kiện xảy ra. Trong giai đoạn này, có sự chuyển từ ý thức cá nhân sang ý thức xã hội. (3) Những ý kiến khác nhau được thống nhất lại xung quanh các quan điểm cơ bản. Trên cơ sở đó hình thành nên sự phán xét, đánh giá chung (ủng hộ hoặc phản đối). (4) Là giai đoạn phát triển cao của dư luận. Có sự thống nhất giữa quan điểm, nhận thức và hành động hình thành nên dư luận. Có thể tạo ra sự thay đổi cái gì đó.

Người lãnh đạo giỏi quan tâm đến việc quản lí dư luận càng sớm càng tốt (trước giai đoạn 1, hoặc chỉ khống chế ở giai đoạn 1 hoặc 2) để định hướng, điều khiển, điều chỉnh dư luận theo hướng tốt. Không dập tắt dư luận vì như vậy là đối đầu với dư luận hoặc buông trôi.

***g) Sự tương hợp trong tổ chức***

Trong các tổ chức ta còn thấy sự tương hợp hoặc không tương hợp (xung khắc) giữa các thành viên. Hiện tượng tương hợp có ảnh hưởng đáng kể tới quan hệ tâm lí của mọi người trong tổ chức, do đó nó ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của tổ chức. Vậy tương hợp trong tổ chức là gì?

Sự tương hợp trong tổ chức là sự kết hợp thuận lợi nhất những phẩm chất và năng lực của thành viên trong tổ chức trên cơ sở đảm bảo sự hài lòng cá nhân cũng như hiệu suất hoạt động chung của nhóm cao.

Nội dung của sự tương hợp trong tổ chức là các mặt về thể chất, phẩm chất tâm lí và năng lực.

– Về phẩm chất tâm lí: khí chất, hứng thú, tính cách, xu hướng.

– Về thể chất: chiều cao, sức khoẻ, giới tính...

– Sự tương hợp về năng lực: năng lực tư duy, quan sát, nhận thức...

Tuỳ theo trường hợp mà các nội dung cần tương đương với nhau hoặc bổ sung cho nhau. Một "ê kíp" lãnh đạo gồm những người tài giỏi về chính trị và

chuyên môn là điều lí tưởng nhất. Hoặc phải bố trí một ê kíp mà trong đó có người giỏi chuyên môn, người thông thạo công tác chính trị, tổ chức, ngoại giao... để bổ sung, hỗ trợ nhau về năng lực công tác.

Trong sự tương hợp thì sự tương hợp về xu hướng và tính cách là quan trọng nhất. Cùng chung thế giới quan, lí tưởng và thái độ đối với lao động, với mọi người và với bản thân thì bao giờ cũng dễ sống, dễ làm việc với nhau, tạo sự thoải mái, hiệu quả công việc cao và có thể cộng tác lâu dài. Sự tương hợp nhóm có vai trò nhất định trong đời sống tập thể. Nó có tác dụng nâng cao năng suất lao động, hiệu suất công tác, tạo bầu không khí tâm lí lành mạnh, thân mật, thoải mái trong nhóm, tập thể và tạo sự hài lòng cho mỗi cá nhân. Vì vậy, khi bố trí những tổ công tác, nhóm làm việc, đặc biệt là ê kíp lãnh đạo, cần phải quan tâm đến sự tương hợp của các thành viên. Nhóm, tập thể có sự tương hợp là nhóm, tập thể đồng tình. Nó có khả năng hoàn thành nhiệm vụ đặt ra với hiệu quả cao nhất. Đó là cơ sở tâm lí học có tính chất đồng đội, tính chất "ê kíp" mà tập thể quản lí, lãnh đạo trong xã hội nào cũng cần phải có.

***h) Sự xung đột tâm lí trong tổ chức***

Xung đột là trạng thái thay đổi cơ bản, gây rối loạn về tổ chức đối với sự cân bằng trước đó của tổ chức. Thường là những vấn đề đụng chạm đến quyền lợi, uy tín danh dự, giá trị đạo đức... giữa các thành viên hay các nhóm.

Theo trường phái "quan hệ con người trong quản trị", người ta cho rằng trong tổ chức luôn có khả năng xuất hiện mâu thuẫn, xung đột giữa mục tiêu của các cá nhân riêng biệt và tổ chức, giữa cán bộ các cấp giữ quyền và khả năng của mỗi người... Vì vậy cần tạo mối quan hệ qua lại tốt giữa người và người để làm mất khả năng nảy sinh mâu thuẫn, xung đột. Theo quan điểm hiện đại về quản lí, người ta thấy trong một tổ chức tốt vẫn có thể nảy sinh mâu thuẫn, xung đột tiêu cực. Điều này gây ra nhiều vấn đề không tốt cho tập thể như giảm năng suất lao động, ảnh hưởng đến trạng thái tinh thần và sức khoẻ của mọi người, thậm chí tan rã cả tập thể. Nhưng nó sẽ có ảnh hưởng tích cực nếu mâu thuẫn, xung đột nhằm nêu ra những quan điểm khác nhau, cung cấp thông tin quan trọng bổ sung cho các quan điểm khác mà tập thể ở trạng thái bình thường khó bộc lộ. Nó đưa ra những luận chứng khoa học, hợp lí theo quyết định, hình thành những phương án

khác nhau phù hợp với điều kiện thực tế hơn. Đồng thời nó tạo điều kiện bộc lộ tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của con người. Mâu thuẫn, xung đột được gọi là tích cực nếu nó dẫn đến việc nâng cao hiệu quả của tổ chức.

M.P. Follet (tiến sĩ kinh tế học Mĩ) đã ví mâu thuẫn như là lực ma sát. Theo bà, có những ma sát có lợi và cũng có những ma sát có hại. Trong một tập thể cũng vậy, ở những trường hợp và mức độ nào đó, mâu thuẫn cần thiết cho sự phát triển tập thể, nhưng có những mâu thuẫn gây trở ngại cho sự phát triển. Sẽ là không tốt, khi tập thể đưa ra bàn bạc một nhiệm vụ hay một quyết định nào đó mà không có ý kiến nào tranh luận, trao đổi và cọ xát nhau.

❖ ***Một số mâu thuẫn, xung đột cơ bản:***

– *Mâu thuẫn, xung đột bên trong cá nhân:* Phổ biến nhất là loại mâu thuẫn giữa nhiệm vụ được giao và khả năng thực hiện của cá nhân. Chẳng hạn, nhà quản lí giao nhiệm vụ cho nhân viên bán hàng phải cung cấp đầy đủ thông tin cho khách, phải phục vụ tốt cho khách hàng và tự vận chuyển hàng từ kho ra quầy. Nhiệm vụ thứ ba rất khó khăn cho nhân viên vì họ luôn phải có mặt tại quầy hàng đúng giờ để phục vụ khách hàng, họ không có thời gian vận chuyển. Hoặc có khi đó là mâu thuẫn giữa yêu cầu công việc và nhu cầu của cá nhân. Có những trường hợp, do yêu cầu của công việc, nhân viên phải làm việc cả ngày nghỉ, ngày lễ, điều này thường mâu thuẫn với nhu cầu cá nhân của họ là được vui chơi, giải trí, hay nghỉ ngơi cùng bạn bè, gia đình trong dịp này. Mâu thuẫn cá nhân còn xuất hiện khi làm việc quá tải, ít hài lòng về công việc, làm việc trong trạng thái căng thẳng.

– *Mâu thuẫn xung đột giữa các cá nhân:* Là loại mâu thuẫn phổ biến nhất trong tổ chức và biểu hiện khá phong phú. Đó là mâu thuẫn giữa lãnh đạo và các cá nhân. Các cá nhân đều thấy phải trao đổi với nhau, nhưng không phải lúc nào họ cũng được đáp ứng, vì thế có thể nảy sinh ra mâu thuẫn. Mâu thuẫn nảy sinh giữa các cá nhân, do bất đồng về quan điểm trong đánh giá các sự việc, hiện tượng, các giá trị, quyền lợi khác hay do tính cách khác nhau.

– *Mâu thuẫn giữa các cá nhân với nhóm:* Loại mâu thuẫn giữa nhóm và cá nhân nảy sinh do quan điểm hoặc lợi ích không phù hợp. Chẳng hạn,

trong một nhóm bán hàng, đa số các thành viên trong nhóm cho rằng phải hạ giá để tiêu thụ hàng nhiều và nhanh hơn. Nhưng trong nhóm có một cá nhân không tán thành vì cho rằng như vậy ảnh hưởng đến lợi nhuận và có thể khách hàng nghĩ rằng do chất lượng hàng kém. Không ai chịu ai và vì thế mâu thuẫn có thể nảy sinh.

– *Mâu thuẫn giữa các nhóm:* Trong một tổ chức, một tập thể có nhiều nhóm và quan điểm quyền lợi của các nhóm có khi không thống nhất với nhau. Nguyên nhân có thể do sự phân công công tác chưa hợp lí, do thiếu tôn trọng hoặc không hiểu nhau... Và vì thế, mâu thuẫn nảy sinh. Đó là những mâu thuẫn điển hình. Đôi khi còn có mâu thuẫn giữa chính quyền và công đoàn vì công đoàn đấu tranh bảo vệ quyền lợi của người lao động.

Trong quá trình làm việc còn có mâu thuẫn giữa cơ quan cấp trên và cấp dưới. Có thể vì lí do nào đó, cấp dưới không cung cấp thông tin cần thiết, không hợp tác hoặc kém nhiệt tình, thờ ơ với quy định của cấp trên. Còn cấp trên lại gây khó dễ với những kiến nghị, đề xuất của cấp dưới. Không nên coi đây là những mâu thuẫn đối kháng giai cấp mà chỉ là những mâu thuẫn nội bộ để từ đó có những biện pháp giải quyết đúng đắn.

❖ ***Nguyên nhân gây xung đột, mâu thuẫn:***

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến xung đột, mâu thuẫn trong tổ chức. Những nguyên nhân đó có thể là:

– Tổ chức chưa phát triển hoàn chỉnh, tổ chức không chặt chẽ, kỉ luật chưa tốt, chưa có sự phân công, phân nhiệm rõ ràng.

– Tổ chức có các nhóm không chính thức xuất hiện các thủ lĩnh tiêu cực, cá nhân cực đoan hoặc nhiều người dễ bị kích động, xúi bẩy.

– Điều kiện hoạt động gặp khó khăn khách quan như thiếu nguyên liệu, thiếu phương tiện kĩ thuật, thừa nhân viên, thiếu việc làm.

– Các thành viên thiếu sự hiểu biết, thiếu sự hoà hợp cần thiết do sự khác biệt về tuổi tác, trình độ, kinh nghiệm, cá nhân, cách ứng xử trong giao tiếp...

– Không công bằng trong vấn đề đãi ngộ và ứng xử.

– Phong cách lãnh đạo không phù hợp, chưa có sự chan hoà, thống nhất trong ban lãnh đạo.

– ...

❖ ***Phương pháp giải quyết mâu thuẫn:***

– Đối với những mâu thuẫn làm trở ngại cho sự phát triển của tổ chức thì những người quản lí và tập thể phải tìm phương án giải quyết kịp thời, phù hợp:

+ Khi nghiên cứu hoạt động của nhóm và những mâu thuẫn của nó, M.P. Follet đã tổng kết ba phương pháp thường được áp dụng để giải quyết các mâu thuẫn là: áp chế, thoả hiệp và thống nhất.

+ Phương pháp áp chế: Là phương pháp giành thắng lợi cho một phía. Phía đa số dùng sức mạnh của mình để áp đảo phía thiểu số. Đây là phương pháp dễ dàng nhất, nhưng ít làm cho người ta thoả mãn, nhất là về lâu dài.

+ Phương pháp thoả hiệp: Ở đây mỗi bên từ bỏ, nhân nhượng cái gì đó để đem lại sự "bình yên" trong tổ chức. Phương pháp này thường sử dụng khi tập thể nảy sinh mâu thuẫn do bất đồng về lợi ích.

Nhưng theo Follet: "Không ai thật sự muốn thoả hiệp bởi vì điều đó có nghĩa là người ta phải chịu từ bỏ một cái gì đấy". Đây chỉ là giải pháp tạm thời, bởi vì khi người ta buộc phải từ bỏ phần của mình, thì họ sẽ tìm cách giành được nó dưới hình thức khác, hoặc thời gian khác khi có cơ hội.

+ Phương pháp thống nhất: Là phương pháp tốt nhất và làm vừa lòng nhất, để chấm dứt mâu thuẫn. Phương pháp này dựa trên tiền đề là các sự khác biệt đều có giá trị, tượng trưng cho phần đóng góp cụ thể, riêng biệt mà mỗi thành viên có thể gánh vác cho sự phát triển chung của nhóm (tạo sự thống nhất).

Muốn thống nhất, trước tiên phải bóc trần mâu thuẫn, xem xét kĩ lưỡng mong muốn của mỗi bên, đánh giá lại nhu cầu ở cả hai phía. Sẽ xuất hiện một thời điểm mà cả hai phía đều nhận thấy có một nhu cầu chung cần phải đạt được.

– Ngoài ra, người ta cũng nêu ra hai biện pháp cơ bản như sau để giải quyết mâu thuẫn, xung đột:

+ Biện pháp thuyết phục: Thông qua việc bồi dưỡng ý thức mỗi bên, làm cho họ nhận thức được tác hại của xung đột do họ gây ra đối với tập thể và mọi người. Trên cơ sở đó thay đổi quan niệm cũng như hành vi của mình trong quan hệ với bên kia và đối với các quan hệ trong tập thể,

tạo bầu không khí làm việc hợp tác, thân thiện. Việc thuyết phục có thể thông qua gặp gỡ trực tiếp, thông qua tập thể, qua dư luận xã hội, hoặc qua trung gian có ảnh hưởng lớn đến các bên xung đột.

+ Biện pháp hành chính: Biện pháp này thường được tiến hành sau khi các biện pháp khác đã thực hiện nhưng không có kết quả, hoặc xét thấy không thể áp dụng các biện pháp khác. Đó là biện pháp thuyên chuyển công tác của cán bộ, đưa ra khỏi cơ quan hoặc quyết định hành chính khác.

Lưu ý: Khi giải quyết các mâu thuẫn, xung đột phải làm cho mỗi bên thấy rõ lỗi lầm của mình. Nhưng thực tế cho thấy có khi không phải các bên đều tự giác và nghiêm túc sửa chữa những sai lầm của họ. Về mặt tâm lí, dư âm của xung đột còn nằm trong ý thức của họ và sẽ còn gây tác động trong một thời gian nhất định. Các bên xung đột có thể vẫn còn ác cảm với nhau, mặc cảm hoặc tác động không tốt đến nhau... Những người xung quanh, tập thể, các nhà quản lí cần tiếp tục quan tâm, theo dõi và tạo cho họ điều kiện cần thiết để hiểu và thông cảm với nhau, cùng xây dựng không khí làm việc vui vẻ, đoàn kết và hợp tác.

***i) Hiện tượng áp lực nhóm trong tổ chức***

Trong tổ chức, ý kiến của một thành viên thường bị chi phối bởi ý kiến của số đông. Biểu hiện đặc biệt của áp lực nhóm tới cá nhân là tính a dua hay "theo đuôi". Chính bản thân từ "a dua" đã biểu hiện nghĩa thích ứng. Đối lập với tính a dua là sự độc lập, vững vàng của cá nhân so với áp lực nhóm. Tính a dua phụ thuộc vào những yếu tố sau:

– Số lượng của nhóm.

– Sự thống nhất của các thành viên trong nhóm.

– Ý chí, lập trường, bản lĩnh của cá nhân.

– Ý kiến của người có uy tín cao mang áp lực rất mạnh.

***k) Tâm trạng của tổ chức***

Tâm trạng của tổ chức là trạng thái tâm lí – xã hội của tổ chức, nó phản ánh tính chất, nội dung và xu hướng tâm lí thực tế của các thành viên trong tổ chức.

Nhiều công trình nghiên cứu cho rằng tâm trạng của tổ chức ảnh hưởng đáng kể đến năng suất lao động. Cho nên quan tâm đến việc tạo

bầu không khí tâm lí tươi vui, phấn khởi, lạc quan là nhiệm vụ rất quan trọng của người lãnh đạo.

Bầu không khí tâm lí thường được hiểu là trạng thái tình cảm tế nhị của tập thể, quan hệ tình cảm giữa các cá nhân. Một số quan điểm khác cho rằng bầu không khí tâm lí xã hội của tập thể lao động là nét đặc trưng phản ánh thực trạng các mối quan hệ và tình cảm giữa các cá nhân, các bộ phận trên cơ sở các mối quan hệ chính thức trong tập thể lao động, tâm lí tập thể lao động là tâm trạng chung của tập thể được tạo ra trong quá trình lao động thông qua giao tiếp hàng ngày. Tâm trạng chung của tập thể được tạo dựng sau khi đã trải qua quá trình sàng lọc, có tính ổn định tương đối so với các quan hệ diễn ra hàng ngày trong tập thể.

Các dấu hiệu của tâm trạng trong tổ chức:

– Sự hài lòng hay không hài lòng của các thành viên trong tổ chức đối với các khía cạnh khác nhau trong công việc và trong cuộc sống.

– Sự hiểu biết lẫn nhau giữa mọi người và uy tín của người lãnh đạo.

– Tình đoàn kết gắn bó giữa các thành viên trong tổ chức.

– Mức độ tham gia của các thành viên vào công tác quản lí và tự quản lí.

– Tính kỉ luật, tự giác...

Vì tổ chức có sự lan truyền tâm lí nên chỉ cần vài người có tâm trạng nào đó, với những điều kiện nhất định nó sẽ lan toả khắp tổ chức. Tâm trạng của tổ chức phản ánh điều kiện sống và làm việc của tổ chức. Hoàn cảnh kinh tế sung túc, lao động tổ chức có khoa học, quan hệ giữa mọi người tốt đẹp sẽ tạo nên tâm trạng phấn khởi, yêu đời. Ngược lại hoàn cảnh có nhiều khó khăn, các nhà lãnh đạo mắc nhiều sai lầm, nội bộ lục đục thường gây nên tâm trạng bi quan, thất vọng.

Đặc biệt trong hoàn cảnh khó khăn, người lãnh đạo vững vàng, mọi người đoàn kết và nhìn thấy tương lai tươi sáng, ra sức phấn đấu khắc phục khó khăn vươn tới tương lai tốt đẹp hơn thì tập thể vẫn có tâm trạng tích cực. Đôi khi tâm trạng của tổ chức phụ thuộc vào lề lối lãnh đạo. Người lãnh đạo nào biết tổ chức công việc một cách khoa học, phát huy được sức mạnh của quần chúng, biết đánh giá cao các hoạt động của những cá nhân và nhóm người tích cực, chăm lo cải thiện đời sống của quần chúng thì nhất định sẽ tạo ra được tâm trạng dễ chịu trong tổ chức.

### 6.2.2. Hành vi con người trong tổ chức – lí thuyết và hướng vận dụng vào công tác quản lí, lãnh đạo

Nghiên cứu về tâm lí con người trong hệ thống quản lí, đặc biệt là liên quan đến những yếu tố động cơ và hành vi của họ, đã có rất nhiều nhà nghiên cứu quan tâm và cho ra đời nhiều học thuyết, nhiều quan niệm khác nhau. Có thể kể đến:

– Lí thuyết về hệ thống thứ bậc các nhu cầu của A. Maslow (đã trình bày trong chương 5).

– Thuyết X và Thuyết Y của Douglas McGregor về bản chất của con người.

– Thuyết Z: được tiến sĩ W. Ouchi đưa ra vào những năm 70 của thế kỉ XX. Học thuyết này được xây dựng dựa trên thực tiễn và lí luận. Học thuyết Z còn có một tên khác là "Quản lí kiểu Nhật" vì học thuyết này là kết quả của việc nghiên cứu phương thức quản lí trong các doanh nghiệp Nhật Bản từ năm 1973. Sau này, học thuyết Z được phổ biến khắp thế giới vào thời kì bùng nổ kinh tế của các nước châu Á vào thập niên 1980. Cốt lõi của thuyết này là làm thoả mãn và gia tăng tinh thần của người lao động để từ đó họ đạt được năng suất, chất lượng trong công việc.

– Lí thuyết hai yếu tố của Herzberg: Lí thuyết gia quản trị người Mĩ, Frederick Herzberg chia các yếu tố tạo động lực người lao động thành hai loại: yếu tố duy trì – thuộc về sự thoả mãn bên ngoài, và yếu tố thúc đẩy – thoả mãn bản chất bên trong. Các yếu tố thúc đẩy là những yếu tố liên quan đến nội dung công việc và các yếu tố duy trì thì liên quan đến phạm vi của công việc.

– Thuyết cân bằng của Adams: Lí thuyết của Adams cho rằng mọi người thường có mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, anh ta sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự "sự cân bằng". Nếu anh ta nghĩ rằng đang được trả lương cao, anh ta sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

– Thúc đẩy bằng sự tăng cường: Thuyết gia tăng sự thúc đẩy có nguồn gốc từ tác phẩm *B.F. Skinner và công nghệ hành vi*. Lí thuyết của B.F. Skinner

cho rằng hành vi của người lao động sẽ lặp lại các hoạt động đóng góp trong tổ chức nếu họ nhận được những đánh giá tích cực; ngược lại, các hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được những đánh giá tích cực. Bằng các hành vi tăng cường, nhà quản trị sẽ lưu ý đánh giá tích cực những hoạt động đóng góp của nhân viên cũng như tránh đánh giá không đủ/không tích cực để hạn chế những đóng góp tiêu cực.

– Lí thuyết phân tích giao dịch: là phương pháp phân tích và hiểu hành vi, được Eric Berne phát triển. "Phân tích giao dịch" giúp người quản lí, lãnh đạo có thể dự đoán tốt hơn những kiểu phản ứng mà những sự can thiệp quản lí của họ có thể gây ra ở mọi người.

Tìm hiểu và vận dụng các nghiên cứu này một cách phù hợp sẽ giúp cho các nhà lãnh đạo, quản lí thực hiện tốt các chức năng của mình, nhất là trong việc điều khiển, động viên, khuyến khích, điều chỉnh hành vi con người, từ đó đạt hiệu quả cao trong hoạt động lãnh đạo, quản lí. Bởi vì, sự thành công của một tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào trình độ thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Kết quả và hiệu quả của việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động được quy định bởi ba yếu tố: năng lực, điều kiện làm việc và mức độ động viên. Để thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả, người lao động phải biết cách giải quyết công việc, phải có môi trường làm việc thuận lợi và phải tích cực, nhiệt tình giải quyết công việc. Nếu yếu tố về điều kiện làm việc được tạo ra bởi tổ chức thì hai yếu tố năng lực và sự nhiệt tình là ở người lao động. Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc vào việc tổ chức ấy có hay không một đội ngũ những người lao động có năng lực và sự nhiệt tình cao.

Mục này giới hạn trong việc bàn luận và đánh giá một số lí thuyết về hành vi con người trong làm việc, trong tổ chức. Đó là thang bậc nhu cầu (Maslow); thuyết X và thuyết Y (McGregor).

#### *6.2.2.1. Lí thuyết thang bậc nhu cầu của Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)*

Năm 1943, nhà tâm lí học Abraham Maslow (1908 – 1970) đã phát triển một trong các lí thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Đó là Lí thuyết về Thang bậc

nhu cầu (Hierarchy of Needs) của con người. Trong lí thuyết này, ông sắp xếp các nhu cầu của con người theo một hệ thống trật tự cấp bậc: các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thoả mãn trước (xem chương 5).

Qua các cấp bậc nhu cầu, chúng ta có thể nhận định:

– Muốn kìm hãm hay chặn đứng sự phát triển của một người nào đó, cách cơ bản nhất là tấn công vào các nhu cầu bậc thấp của họ. Nhiều người làm việc chấp nhận những đòi hỏi vô lí, sự bất công, vì họ sợ bị mất việc làm, không có tiền nuôi bản thân và gia đình, hoặc muốn được yên thân...

– Muốn một người phát triển ở mức độ cao hơn thì trước hết phải đáp ứng các nhu cầu bậc thấp của họ: chế độ lương tốt, chế độ đãi ngộ hợp lí, nhà cửa ổn định...

– Một người đang đói, khát thì không thể học tốt; một người bị stress thì không thể làm việc tốt; một người bị sợ hãi, bị đe doạ thì càng không thể làm việc được. Lúc này, các nhu cầu cơ bản, an toàn, an ninh được kích hoạt và nó chiếm quyền ưu tiên so với các nhu cầu được làm việc. Các nghiên cứu về não bộ cũng cho thấy, trong các trường hợp bị sợ hãi, bị đe doạ về mặt tinh thần và thể xác, não người tiết ra các hoá chất ngăn cản các quá trình suy nghĩ, làm việc.

Liên quan đến những nhu cầu cơ bản theo quan điểm của Maslow, ở Việt Nam, dân gian có câu "Đói thì đầu gối cũng phải bò". Tuy nhiên, quan điểm của Maslow không thể lí giải rõ ràng được việc "Đói cho sạch, rách cho thơm", con người không phải bằng mọi cách thoả mãn những nhu cầu cơ bản của mình, đó có vẻ như nhu cầu về sự tôn trọng được thúc đẩy mạnh mẽ hơn. Một người đi làm "osin" (người giúp việc) vẫn sẵn sàng nghỉ việc, chịu "đói" khi bị chủ xúc phạm, hoặc bị yêu cầu làm những điều sai trái. Điều này cũng nói lên rằng, trong tổ chức, sự tác động của nhà lãnh đạo, quản lí đối với cấp dưới luôn đòi hỏi tính cá biệt cao, chứ không chỉ máy móc theo quan điểm của Maslow.

– Nhiều cơ quan, đơn vị, công ty đã tổ chức cho nhân viên của mình các buổi cắm trại ngoài trời, cùng chơi các trò chơi tập thể, áp dụng phương pháp làm việc theo nhóm... Kết quả cho thấy: các hoạt động chung, hoạt động

ngoài trời đem lại kết quả tốt cho tinh thần và hiệu suất công việc được nâng cao.

– Khi tham gia trong một tổ chức, nhu cầu được tôn trọng của mỗi người thể hiện dưới nhiều hình thức, trong đó hai động cơ có liên quan đến nhu cầu được tôn trọng rõ nhất là uy tín và quyền lực. Chúng ta thường thấy trong công việc hoặc cuộc sống, khi một người được khích lệ, khen thưởng về thành quả lao động của mình, họ sẵn sàng làm việc hăng say hơn, hiệu quả hơn. Sau khi đã gia nhập một tổ chức, một đội nhóm, con người luôn muốn được những người khác trong nhóm nể trọng, quý mến, đồng thời cũng phấn đấu để cảm thấy mình có "vị trí" trong nhóm đó. Nhà sư phạm lỗi lạc Makarenko – chuyên gia làm việc với trẻ em hư, khi được hỏi bí quyết nào để rèn luyện cho các em, ông nói "Tôi chỉ đúc kết trong một công thức ngắn gọn: Tôn trọng và yêu cầu cao". Bản chất tâm lí con người là muốn được tôn trọng, chạm đến lòng tự trọng sẽ dễ làm họ bị tổn thương.

Vậy, có thể vận dụng lí thuyết này như thế nào trong công tác quản lí, lãnh đạo ở tổ chức?

Con người cá nhân hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thoả mãn nhu cầu làm cho họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Đồng thời việc nhu cầu được thoả mãn và thoả mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Theo cách xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Nói cách khác, người lãnh đạo, quản lí có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kì vọng của họ, làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tuỵ hơn với nhiệm vụ đảm nhận. Trong trường hợp ngược lại, việc không giao nhiệm vụ là cách thức giảm dần nhiệt huyết của nhân viên.

Qua thang thứ bậc nhu cầu của Maslow, có thể nhận thấy sự sai lầm của một quan niệm nào đó đang tồn tại trong xã hội là: Người ta đi làm chỉ vì tiền. Ngoài việc kiếm thật nhiều tiền để thoả mãn các nhu cầu vật chất,

rõ ràng con người còn hướng đến việc thoả mãn các nhu cầu mang tính "giá trị" của bản thân. Vì vậy cũng thật là sai lầm nếu như một nhà lãnh đạo, quản lí nào đó cho rằng chỉ cần trả nhiều tiền thì sẽ giữ chân được nhân sự! Thực tế cho thấy, ở xã hội Việt Nam, nhiều người vẫn không đi làm cho liên doanh mặc dù được trả nhiều tiền, vì theo họ, ở đó khó có khả năng có địa vị xã hội, và dễ bị cấp trên "xài xể" (nhu cầu về sự tôn trọng) so với làm việc ở cơ quan nhà nước. Như vậy, tiền là một động cơ quan trọng, nhưng lại là một cách động viên cổ điển. Nếu kết hợp giữa lí thuyết về thứ bậc nhu cầu của Maslow với thuyết hai yếu tố của Herzberg, chúng ta dễ dàng nhận thấy: Sự dư dả về tiền bạc không nâng cao được các kết quả trong một thời gian lâu dài (dù rằng điều đó có thể làm được ở một thời điểm nào đó). Điều chắc chắn là lương ít thì kéo theo hiệu quả thấp. Khi một người yêu mến công việc của họ, nhưng nếu họ biết rằng chỉ được trả lương dưới mức đóng góp thì dĩ nhiên họ sẽ cảm thấy khó chịu về sự bất công và "vỡ mộng". Những cảm xúc tiêu cực đó có thể gây ra một tác động rất tai hại đến thái độ làm việc của họ. Nếu được tăng lương, lòng biết ơn của họ sẽ làm họ hăng say trở lại trong một thời gian ngắn. Mức lương mới này, ngay lập tức, trở thành bình thường. Vậy là, tác dụng kích thích mất đi và chính những nguồn động viên khác mới có ý nghĩa. Tóm lại, trả lương cho cấp dưới và cộng sự một cách thoả đáng chưa chắc đã thúc đẩy được họ làm việc, nhưng nếu trả lương dưới mức thì chắc chắn làm họ mất động cơ thúc đẩy công việc.

Trong một đơn vị, nhu cầu cơ bản có thể được đáp ứng thông qua việc trả lương tốt và công bằng, cung cấp các bữa ăn trưa hoặc trong giờ giải lao miễn phí hay bảo đảm các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng theo danh hiệu thi đua, thưởng các chuyến tham quan, du lịch, thưởng sáng kiến...

Để đáp ứng nhu cầu an toàn, nhà lãnh đạo, quản lí có thể bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và đối xử công bằng đối với nhân viên. Để bảo đảm đáp ứng nhu cầu quan hệ, người lao động cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển của doanh nghiệp hoặc tổ chức. Cũng để đáp ứng

nhu cầu phát triển quan hệ, đơn vị hoặc tổ chức cần có các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỉ niệm hoặc các kì nghỉ khác. Để thoả mãn nhu cầu được tôn trọng, người lao động cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất. Bên cạnh được trả lương hay có thu nhập thoả đáng theo các quan hệ thị trường, họ cũng mong muốn được tôn trọng các giá trị của con người. Các nhà lãnh đạo, quản lí, do đó, cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, người lao động cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, để bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn. Đối với nhu cầu tự hoàn thiện, nhà lãnh đạo, quản lí cần cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân. Đồng thời, người lao động cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để tự phát triển nghề nghiệp.

Như vậy, để có thể khuyến khích và động viên nhân viên, nhà lãnh đạo, quản lí cần nghiên cứu, tìm hiểu cụ thể nhu cầu của họ và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là nhà quản lí, lãnh đạo cần biết "chiều theo" nhân viên một cách hợp lí và có dụng ý. Một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập thì việc tạo cơ hội việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã có thâm niên công tác, công việc đã thuần thục và tích luỹ được khá nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã được trả cao thì nhu cầu phải là đạt được vị trí, chức vụ trong đơn vị hoặc tổ chức. Việc để bạt chức vụ công tác mới ở vị trí cao hơn hiện tại cho nhân viên này sẽ khuyến khích người này làm việc hăng say và có hiệu quả hơn.

Tóm lại, thông qua lí thuyết về thang bậc nhu cầu được đề xướng bởi nhà tâm lí học Abraham Maslow, chúng ta có thể rút ra nhiều kết luận về những nhu cầu, giá trị trong cuộc sống của con người. Các nhà lãnh đạo, quản lí có thể tiếp cận và vận dụng nó vào việc lãnh đạo, quản lí con người trong tổ chức. Cũng giống như nhiều lí thuyết khác, lí thuyết này dĩ nhiên không phải là một sự tuyệt đối hoá và toàn vẹn, mặc dù thời gian qua, nó vẫn được nhắc đến và sử dụng rộng rãi, nhất là trong quản lí nhân sự hiện đại.

### *6.2.2.2. Thuyết X và thuyết Y của Douglas McGregor*

Thuyết X và thuyết Y là lí thuyết về quản trị nhân sự hiện đại được khởi xướng bởi Douglas McGregor (1906 – 1964) (trường Quản trị Sloan của MIT) vào thập niên 1960.

Có những giả thuyết về bản chất con người làm cơ sở cho thuyết X và thuyết Y như sau: [10]

| Thuyết X | Thuyết Y |
|---|---|
| 1. Công việc không có gì thích thú đối với phần lớn mọi người. | 1. Công việc mang tính tự nhiên như trò chơi nếu điều kiện làm việc tốt. |
| 2. Hầu hết mọi người không có khát vọng, ít mong muốn trách nhiệm và thích được chỉ bảo. | 2. Việc tự kiểm soát thường tuyệt đối không cần thiết khi phấn đấu đạt các mục đích của tổ chức. |
| 3. Hầu hết mọi người ít có khả năng sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề của tổ chức. | 3. Nhiều người có khả năng sáng tạo khi giải quyết các vấn đề của tổ chức. |
| 4. Động cơ thúc đẩy chỉ phát sinh ở cấp sinh lí và an toàn. | 4. Động cơ thúc đẩy phát sinh ở các cấp nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định mình cũng như ở các cấp nhu cầu sinh lí và an toàn. |
| 5. Hầu hết mọi người phải được kiểm soát chặt chẽ và thường bị buộc phải đạt những mục tiêu của tổ chức. | 5. Mọi người có thể tự định hướng cho mình và có tính sáng tạo trong công việc nếu được thúc đẩy tốt. |

Từ những giả thuyết về bản chất con người nói trên, thuyết X cung cấp phương pháp lí luận truyền thống là: "Quản lí nghiêm khắc" dựa vào sự trừng phạt; "Quản lí ôn hoà" dựa vào sự khen thưởng; "Quản lí nghiêm khắc và công bằng" dựa vào cả sự trừng phạt và khen thưởng, được khái quát theo ba điểm như sau:

– Nhà quản lí phải chịu trách nhiệm tổ chức cho doanh nghiệp hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu về kinh tế trên cơ sở các yếu tố như: tiền, vật tư, thiết bị, con người.

– Đối với nhân viên, cần chỉ huy họ, kiểm tra, điều chỉnh hành vi của họ để đáp ứng nhu cầu của tổ chức.

– Dùng biện pháp thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt để tránh biểu hiện chống đối của người lao động đối với tổ chức.

Nội dung của Thuyết X cho thấy, đây là lí thuyết có cái nhìn mang thiên hướng tiêu cực về con người và là một lí thuyết máy móc. Theo thuyết này thì rõ ràng các nhà quản lí lúc bấy giờ chưa hiểu hết về các mức nhu cầu của con người nên chỉ hiểu đơn giản là người lao động có nhu cầu về tiền hay chỉ nhìn phiến diện và chưa đầy đủ về người lao động nói riêng cũng như bản chất con người nói chung. Chính điều này khiến những nhà quản lí theo thuyết X thường không tin tưởng vào bất kì ai. Họ chỉ tin vào hệ thống những quy định của tổ chức và sức mạnh của kỉ luật. Khi có một vấn đề nào đó xảy ra, họ thường cố quy trách nhiệm cho một cá nhân cụ thể để kỉ luật hoặc khen thưởng.

Tuy có những hạn chế như trên nhưng cũng không thể kết luận rằng thuyết X là học thuyết sai hoàn toàn vì những thiếu sót của thuyết X xuất phát từ thực tế lúc bấy giờ – đó là sự hiểu biết về lãnh đạo, quản lí còn đang trong quá trình hoàn chỉnh. Như vậy, việc nhìn ra những thiếu sót của thuyết X lại là tiền đề để cho ra đời những lí thuyết về lãnh đạo, quản lí tiến bộ hơn. Từ khi xuất hiện cho đến nay, thuyết X vẫn có ý nghĩa và được ứng dụng nhiều, nhất là trong các ngành sản xuất và dịch vụ. Thuyết X giúp các nhà lãnh đạo, quản lí nhìn nhận lại bản thân để chỉnh sửa hành vi cho phù hợp và nó cũng trở thành học thuyết quản lí nhân lực kinh điển.

Có thể coi thuyết Y là sự "sửa sai" hay tiến bộ hơn về lí thuyết lãnh đạo, quản lí con người. Xuất phát từ việc nhìn nhận được những chỗ sai lầm trong thuyết X, thuyết Y đã đưa ra những giả thuyết tích cực hơn về bản chất con người (như trình bày ở bảng trên).

Từ cách nhìn nhận về con người như trên, thuyết Y đưa ra phương thức quản lí nhân lực như:

– Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.

– Các biện pháp quản lí áp dụng đối với người lao động phải có tác dụng mang lại "thu hoạch nội tại".

– Áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn, cam kết chắc chắn của các thành viên trong tổ chức.

– Khuyến khích tập thể nhân viên tự điều khiển việc thực hiện mục tiêu của họ, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ.

– Nhà lãnh đạo, quản lí và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

Như vậy, nội dung của thuyết Y cho thấy thuyết này có tính tích cực và tiến bộ hơn thuyết X ở chỗ nó nhìn đúng bản chất con người hơn. Nó phát hiện ra rằng, con người không phải là những cỗ máy, sự khích lệ đối với con người nằm trong chính bản thân họ. Nhà lãnh đạo, quản lí cần cung cấp cho họ một môi trường làm việc tốt và phải khéo léo kết hợp mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức. Tức là làm cho nhân viên hiểu rằng để thoả mãn mục tiêu của bản thân thì cần phải thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức. Việc đánh giá nhân viên theo thuyết Y hết sức linh động, các nhà lãnh đạo, quản lí để cho nhân viên tự đặt ra mục tiêu, tự đánh giá thành tích công việc của mình, khiến cho nhân viên cảm thấy thực sự được tham gia vào hoạt động của tổ chức, từ đó họ có trách nhiệm và nhiệt tình hơn.

Tuy có những điểm tiến bộ như trên, song thuyết Y cũng có những hạn chế nhất định. Đó là việc tuân theo thuyết Y có thể dẫn đến sự buông lỏng trong quản lí hoặc trình độ của tổ chức chưa phù hợp để áp dụng học thuyết này. Vì vậy, thuyết Y chỉ có thể được phát huy tốt trong các tổ chức có trình độ phát triển cao và yêu cầu sự sáng tạo trong các tập đoàn kinh tế lớn như Apple, Microsoft, Unilever, Toyota... Và cũng như thuyết X, thuyết Y đã được coi là lí thuyết kinh điển trong quản lí nhân lực.

Qua phân tích trên, ta thấy hai thuyết X và Y không hề phủ nhận nhau mà sự ra đời của thuyết sau là sự khắc phục những mặt còn yếu kém của thuyết trước. Thuyết X nhìn nhận con người theo thiên hướng tiêu cực nhưng nó đưa ra phương pháp quản lí chặt chẽ. Thuyết Y nhìn nhận con người một cách lạc quan nhưng nó cũng đưa ra cách quản lí linh động, phù hợp với một số lĩnh vực có tri thức cao và đòi hỏi sự sáng tạo của nhân viên.

Cả hai thuyết này đều thể hiện mong muốn của các nhà nghiên cứu là làm thế nào để con người đạt tới một trình độ lãnh đạo, quản lí ưu việt, nhằm đem lại những lợi ích thiết thực cho người lao động; cho các nhà lãnh đạo, quản lí và cho xã hội.

Vậy, vận dụng thuyết X và thuyết Y như thế nào trong tổ chức?

Quan điểm chung được thống nhất trong mọi tổ chức cơ sở ở Việt Nam hiện nay là lấy con người làm trung tâm. Con người luôn đóng vai trò chủ thể, chủ đạo trong mọi hệ thống quản lí, là linh hồn của tổ chức. Tuy quan điểm chung đã được thống nhất như thế nhưng hoạt động lãnh đạo, quản lí được tiến hành như thế nào trong thực tế là hoàn toàn tuỳ thuộc vào quan điểm riêng của mỗi nhà lãnh đạo, quản lí. Thuyết X và thuyết Y là một trong những lí thuyết có ảnh hưởng quan trọng trong hệ thống quản lí hiện nay, đặc biệt là ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo, quản lí.

Một vấn đề cần được lưu ý khi vận dụng thuyết X và thuyết Y là, hiện nay nhiều người có xu hướng cho rằng các nhà quản lí theo thuyết X là những người về cơ bản thực hiện các hành vi, bổn phận theo các cách thức có kết cấu cao, luôn chỉ đạo, kiểm tra và giám sát chặt chẽ con người, còn các nhà quản lí theo thuyết Y thì ủng hộ và tạo điều kiện. Điều này không phải luôn luôn đúng. Bởi vì thuyết X hay thuyết Y chẳng qua là các giả thuyết về bản chất con người của các nhà lãnh đạo,quản lí và không nhất thiết phải diễn giải trực tiếp thành các hành vi. Có nhiều nhà lãnh đạo, quản lí theo thuyết X hoặc Y nhưng có phong cách lãnh đạo, quản lí đa dạng. Ngoài việc tạo ra các phong cách lãnh đạo, quản lí đa dạng, thuyết X và thuyết Y còn được vận dụng vào trong hệ thống quản lí. Hiện nay, rất nhiều đơn vị đang thực hiện việc quản lí theo tiêu chuẩn ISO. Việc quản lí qua ISO thể hiện sự phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của thuyết X và thuyết Y, trong đó, các yêu cầu, quy định, chuẩn mực phải được tuân thủ tuyệt đối nhưng lại được xây dựng trên cơ sở sự tham gia đóng góp từ tập thể.

Chẳng hạn, để đánh giá mục tiêu của tổ chức, có thể dựa trên tiêu chí SMART (Specific: cụ thể; Mesurable: đo được; Agreed: đồng thuận; Realistic: thực tiễn; Time-bound: thời hạn hoàn thành). Rõ ràng để có thể

đề ra và thực hiện được những mục tiêu đáp ứng tiêu chí SMART này đòi hỏi năng lực của nhà quản lí, cùng với sự đồng thuận, cam kết của nhân viên; đòi hỏi sự kiểm soát chặt chẽ của cấp trên nhưng đồng thời cũng yêu cầu cao với tính tự giác, độc lập của cấp dưới. Đồng thời tiêu chí này dựa trên nguyên tắc, khi kiểm tra ISO thì không chỉ kiểm tra trên cấp lãnh đạo, quản lí mà kiểm tra đến từng bộ phận của đơn vị.

Ngày nay, trong các doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo, quản lí khi đã được đào tạo bài bản về quản trị nhân sự, thường có khuynh hướng lãnh đạo, quản lí theo thuyết Y, nhất là trong các lĩnh vực dịch vụ, mặc dù để thực thi được họ phải mất nhiều công sức đào tạo lại nhân viên. Phổ biến ở các doanh nghiệp sản xuất, có vẻ như thuyết X được vận dụng cho công nhân ở các phân xưởng, còn thuyết Y được vận dụng cho nhân viên khối văn phòng.

#### *6.2.2.3. Mối liên hệ giữa thuyết X và thuyết Y của Douglas Mc Gregor với Lí thuyết về Thang bậc nhu cầu của A.H. Maslow*

Thuyết X đề cập đến những cá nhân đang ở mức nhu cầu bậc thấp, trong khi Thuyết Y giả định cá nhân đang ở nhu cầu bậc cao. McGregor cho rằng Thuyết Y có hiệu lực hơn Thuyết X. Trên cơ sở nghiên cứu kĩ hệ thống phân cấp các nhu cầu của Maslow, McGregor đã tự kết luận rằng những quan điểm của thuyết X có thể không thành công trong việc tạo ra hệ động cơ của nhiều người cùng làm việc vì các mục đích của tổ chức. Theo ông, cách quản lí bằng chỉ đạo và kiểm tra không thể là phương pháp tạo động cơ cho những người có nhu cầu sinh lí và an toàn đã được đáp ứng trong khi các nhu cầu xã hội (được tôn trọng và tự khẳng định) đang trở nên chiếm ưu thế. Từ đó, McGregor phát triển thuyết Y. Nó thừa nhận con người về cơ bản có thể tự định hướng và sáng tạo trong công việc nếu được thúc đẩy hợp lí. Vì vậy, nhiệm vụ chủ yếu của nhà lãnh đạo, quản lí là khơi dậy tiềm năng này ở con người. Những người có động cơ hợp lí có thể đạt được các mục đích riêng của họ tốt nhất bằng cách hướng những cố gắng của chính họ vào việc hoàn thành các mục đích tổ chức. Do đó, ông đưa ra các ý tưởng như cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, thiết kế những công việc đòi hỏi có trách nhiệm và tính thách thức cao, xây dựng mối quan hệ làm việc trong nhóm tốt nhằm động viên nhân viên tới mức

tối đa. Những định hướng này của McGregor giúp cho con người trong tổ chức có thể thoả mãn đến nhu cầu ở bậc cao nhất của họ theo lí thuyết về thang bậc nhu cầu của Maslow.

Ngoài ra, khi so sánh các lí thuyết trên, có thể thấy chúng giống nhau ở chỗ: các lí thuyết này đều xoay quanh việc điều chỉnh hành vi của con người, lấy con người là trọng tâm. Mỗi lí thuyết đều cố gắng phân tích để "nhìn rõ" bản chất con người, từ đó đưa ra những phương pháp điều chỉnh phù hợp. Các lí thuyết còn giống nhau ở điểm là đã cố gắng tìm ra cách thức tạo ra sự công bằng trong đánh giá, xử phạt, bằng các hệ thống chính sách khen thưởng, kỉ luật của mình.

Việc phân tích các lí thuyết thang bậc nhu cầu, thuyết X và thuyết Y giúp chúng ta hiểu biết thêm về tri thức trong hoạt động lãnh đạo, quản lí. Mỗi lí thuyết đều có những điểm hay cũng như những chỗ còn thiếu sót. Tuy nhiên do lãnh đạo, quản lí chẳng những là một khoa học mà còn là một nghệ thuật, không thể cứng nhắc, nên việc kết hợp các lí thuyết trên là hoàn toàn có thể và hiệu quả đến đâu là còn tuỳ thuộc vào mỗi nhà lãnh đạo, quản lí.

## 6.3. VẤN ĐỀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC

### 6.3.1. Khái niệm văn hoá tổ chức

Văn hoá tổ chức được xem là một quá trình nhận thức mà chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hoá, lối sống, nhận thức khác nhau, ở những vị trí làm việc khác nhau trong một tổ chức, có khuynh hướng hiển thị văn hoá tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung. Văn hoá tổ chức có liên quan đến cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên đối với bên trong và bên ngoài tổ chức đó. Đồng thời, văn hoá tổ chức chính là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất của tổ chức đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra. Hình ảnh đó có thể do nhiều yếu tố cấu thành nên. Vì thế, chỉ cần một yếu tố có sự thay đổi, thì về lí thuyết, hình ảnh về tổ chức đó sẽ bị khác đi. Do đó, trên phương diện lí thuyết, sẽ không thể có tổ chức này có văn hoá giống tổ chức kia, dù họ có thể giống nhau nhiều điểm.

Thuật ngữ "văn hoá tổ chức" (organisational culture) xuất hiện lần đầu tiên trên báo chí Mĩ vào khoảng thập niên 1960. Thuật ngữ tương đương "văn hoá công ty" (corporate culture) xuất hiện muộn hơn, khoảng thập niên 1970, và trở nên hết sức phổ biến sau khi tác phẩm *Văn hoá công ty* của Terrence Deal và Atlan Kennedy được xuất bản tại Mĩ năm 1982. Hai chuyên gia của Trường Kinh doanh Harvard là Thomas Peters và Robert Waterman cũng sử dụng thuật ngữ này trong cuốn sách nổi tiếng *Đi tìm sự ưu việt* (In search of excellence) xuất bản cùng năm, trong đó các tác giả viết: "Tính vượt trội và thống nhất của văn hoá là một tính chất căn bản của những công ty có chất lượng cao nhất. Hơn nữa, nếu văn hoá (công ty) càng mạnh và càng được định hướng tập trung vào thị trường, công ty càng không phải cần đến những cẩm nang hướng dẫn chính sách, những biểu đồ tổ chức, hay các quy tắc, thủ tục rườm rà. Trong những công ty này, mọi người từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất đều biết rõ mình phải làm gì trong phần lớn mọi tình huống vì các giá trị định hướng của công ty đều hết sức rõ ràng".

Đề cập đến khái niệm "văn hoá tổ chức", các nhà nghiên cứa đã đưa ra rất nhiều ý kiến khác nhau. Trước khi hai khái niệm "văn hoá" và "tổ chức" được ghép lại với nhau, đã có hàng chục định nghĩa khác nhau về "văn hoá". Cụ thể là năm 1952, hai nhà nhân loại học Kroeber và Kluckhohn đã phân loại ra 164 nghĩa của từ "văn hoá". Khi kết hợp "văn hoá" và "tổ chức" với nhau thì nghĩa của chúng đã được thu hẹp lại rất nhiều nhưng chắc chắn cụm từ "văn hoá tổ chức" vẫn có rất nhiều định nghĩa khác nhau. Dưới đây là một vài định nghĩa thông dụng đã được công bố, sử dụng rộng rãi.

– Văn hoá của một xí nghiệp là cách tư duy và hành động hàng ngày của các thành viên. Đó là điều mà các thành viên phải học và ít nhiều phải tuân theo để được chấp nhận vào xí nghiệp đó. Văn hoá theo nghĩa này bao gồm một loạt các hành vi ứng xử, các phương thức sản xuất, kĩ năng và kiến thức kĩ thuật, quan điểm về kỉ luật, các thông lệ và thói quen quản lí, các mục tiêu của những người liên quan, cách kinh doanh, cách trả lương, quan điểm về các công việc khác nhau, niềm tin vào tính dân chủ trong các buổi thảo luận, và những quy ước, điều cấm kị (Theo Jaques, 1952).

– Nói đến văn hoá của một tổ chức là nói đến một hình thể duy nhất với các tiêu chuẩn, giá trị, tín ngưỡng, cách đối xử... được thể hiện qua việc các thành viên liên kết với nhau để làm việc. Nét đặc biệt của một tổ chức cụ thể nào đó được thể hiện ở lịch sử của nó với những ảnh hưởng của hệ thống cũ, lãnh đạo cũ trong việc xây dựng con người. Điều này được chứng tỏ ở sự khác nhau giữa việc đi theo thói quen và luật lệ, hệ tư tưởng cũ và mới, cũng như những sự lựa chọn chiến lược của toàn tổ chức (theo Eldrige và Crombie, 1974).

– Văn hoá tổ chức là một tập hợp những quan niệm chung của một nhóm người. Những quan niệm này phần lớn được các thành viên hiểu ngầm với nhau và chỉ thích hợp cho tổ chức của riêng họ. Các quan niệm này sẽ được truyền cho các thành viên mới (Theo Louis, 1980).

– Văn hoá là một hình thức của các tín ngưỡng và tham vọng của các thành viên trong một tổ chức. Những tín ngưỡng và tham vọng này tạo nên một quy tắc chung, ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc hình thành các hành vi cá nhân và nhóm người trong tổ chức (theo Schwatz and Davis, 1981).

– Văn hoá tổ chức không chỉ là một mắt xích của chuỗi những phức tạp mà nó chính là tất cả chuỗi rắc rối đó. Văn hoá không phải là một vấn đề của một tổ chức mà chính là hệ thống tổ chức đó (Theo Pacanowsky và O'donnell Trujiuo, 1982).

– Văn hoá tổ chức có thể được mô tả như một tập hợp chung các tín ngưỡng, thông lệ, hệ thống giá trị, quy chuẩn hành vi ứng xử và cách kinh doanh riêng của từng tổ chức. Những mặt trên sẽ quy định mô hình hoạt động riêng của tổ chức và cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức (Tunstall, 1983).

– "Văn hoá" là một hình thức của các giả thiết cơ bản – được phát minh, khám phá, phát triển bởi một nhóm khi họ học cách đối phó với các vấn đề liên quan đến việc thích nghi với bên ngoài và hội nhập với bên trong – đã phát huy tác dụng và được coi như có hiệu lực và do đó được truyền đạt cho các thành viên mới noi theo (Theo Schein, 1985).

– Từ "văn hoá" ngầm nói đến các cách khác để tạo nên một hoạt động có tổ chức bằng cách tác động lên ngôn ngữ, khái niệm, thói quen, luật lệ và

các thông lệ xã hội khác, tạo nên các tư tưởng, giá trị và tín ngưỡng dẫn đến hành động.

– Từ "văn hoá" có nghĩa là các tín ngưỡng mà các nhà quản lí trong một doanh nghiệp thống nhất với nhau để điều hành công ty. Những tín ngưỡng này thường vô hình nhưng chúng có tác động mạnh mẽ đến suy nghĩ và hành động của họ (theo Lorsch, 1986).

– Thuật ngữ "văn hoá" chỉ những giá trị tín ngưỡng và nguyên tắc bên trong tạo thành nền tảng của hệ thống quản lí của doanh nghiệp cũng như một loạt các thủ tục quản lí và hành vi ứng xử minh chứng và củng cố cho những nguyên tắc cơ bản này (Denison, 1990).

– Văn hoá tượng trưng cho một hệ thống độc lập bao gồm các giá trị và cách ứng xử chung trong một cộng đồng và có khuynh hướng được duy trì trong một thời gian dài (Kotter và Heskett, 1992).

– Văn hoá là "cách giải quyết công việc tại một nơi nào đó". Đó là nét đặc trưng của mỗi tổ chức, là các thói quen, các quan điểm đang phổ biến (theo Drennan, 1992).

– Văn hoá là những tín ngưỡng, quan điểm và giá trị đã trở nên thông dụng và khá bền vững, đã tồn tại trong tổ chức (Wiuiams, 1993).

Như vậy, có rất nhiều quan niệm khác nhau về văn hoá. Các ý kiến tập trung vào hai nội dung: một là, cho rằng văn hoá là một cách nói ẩn dụ và hai là cho rằng văn hoá là một thực thể khách quan. Ý kiến "văn hoá chỉ là một từ mới nhất trong hàng loạt phép ẩn dụ được phát triển để giải nghĩa cho các hoạt động của tổ chức" được Morgan (1986) lí giải một cách thuyết phục trong cuốn sách *Hình ảnh Doanh nghiệp* (Images of Organizaiton). Trong lĩnh vực nghiên cứu tổ chức, từ lâu người ta đã nhận ra rằng các phép ẩn dụ cho phép chúng ta hiểu về các tổ chức dưới dạng các thực thể phức tạp khác. Lịch sử cho thấy có hai trong số các phép ẩn dụ quan trọng nhất là "bộ máy" và "cơ quan". Theo đó, những học giả sử dụng các phép ẩn dụ này đã có thể chỉ ra sự giống nhau giữa các tổ chức và các "bộ máy", "cơ quan" như thế nào khi giải thích về bản chất của tổ chức con người. Các từ ẩn dụ khác được dùng để làm rõ thêm các khía cạnh của tổ chức đời sống bao gồm "sân khấu kịch" (Mangham and Overington, 1983), "vũ đài chính trị"

(Pfeffer, 1981) và "nhà tù tâm linh" (Marcuse, 1955). Thực vậy, ít nhất theo một nghĩa nào đó, chính thuật ngữ "tổ chức" là một phép ẩn dụ để nói về kinh nghiệm của sự hợp tác và kỉ luật tập thể (Smircic, 1983). Tuy nhiên, phần lớn ý kiến lại cho rằng văn hoá là một thực thể khách quan. Tuy có chung quan điểm này, song khi đề cập đến chi tiết thì họ lại có một loạt quan điểm riêng. Theo Pacanowsky và O' Donnell Trujiuo (1982), một tổ chức, theo nghĩa đen, chính là một nền văn hoá và tất cả các thứ có trong tổ chức bao gồm hệ thống, chính sách, thủ tục và quy trình tiến hành chính là các nhân tố trong đời sống văn hoá của nó. Tuy đây là một lập luận chặt chẽ nhưng nhiều nhà lí luận vẫn phản đối quan điểm này, bởi vì nếu mọi thứ là văn hoá thì không thể sử dụng khái niệm này để giải thích cho các khía cạnh khác trong hoạt động của tổ chức. Thực vậy, ý tưởng rằng các tổ chức là các nền văn hoá sẽ gần giống với quan điểm cho rằng văn hoá có thể được hiểu như một phép ẩn dụ dễ hiểu về các tổ chức. Trái lại, các học giả khác như Schein (1985) đã gợi ý rằng cách hiểu tốt nhất về văn hoá là: một tập hợp các khuynh hướng thiên về tâm lí (ông gọi là "những giả thiết cơ bản") mà các thành viên của một tổ chức sở hữu và khiến họ suy nghĩ và hành động theo những cách cụ thể. Trong khi quan điểm này được lan rộng, nhiều học giả, trong đó có Eldridge và Crombie thừa nhận rằng các hành vi cư xử cũng quan trọng không kém. Cách chọn định nghĩa văn hoá có quan hệ mật thiết đến cách chúng ta nghiên cứu nó. Như vậy, văn hoá tổ chức có thể được hiểu là: hình thức tín ngưỡng, giá trị và thói quen được phát triển trong suốt quá trình lịch sử của tổ chức. Những điều này được thể hiện trong cách điều hành và hành vi ứng xử của các thành viên.

### 6.3.2. Đặc trưng của văn hoá tổ chức

– Tính tổng thể: văn hoá của toàn bộ tổ chức nhìn từ góc độ tổng thể, không phải là một phép cộng đơn thuần các yếu tố rời rạc, đơn lẻ.

– Tính lịch sử: văn hoá tổ chức bắt nguồn từ lịch sử hình thành và phát triển của tổ chức.

– Tính nghi thức: mỗi tổ chức thường có nghi thức, biểu tượng đặc trưng. Chẳng hạn, trong các công ty Hàn Quốc hay Nhật Bản, các nhân viên thường hô to các khẩu hiệu của công ty khi cuộc họp kết thúc.

– Tính xã hội: văn hoá tổ chức do chính tổ chức sáng tạo, duy trì và có thể phá vỡ. Nói cách khác, văn hoá tổ chức không giống như văn hoá dân tộc, là một kiến lập xã hội.

– Tính bảo thủ: văn hoá tổ chức một khi đã được xác lập thì sẽ khó thay đổi theo thời gian, giống như văn hoá dân tộc.

### 6.3.3. Một số mô hình văn hoá tổ chức

Nói đến văn hoá tổ chức không thể tách rời vai trò và chức năng của người lãnh đạo tổ chức. Các nhà nghiên cứu về văn hoá tổ chức thường chia ra sáu mô hình văn hoá chính dựa trên vai trò của nhà lãnh đạo:

*1) **Văn hoá quyền lực:*** đặc trưng chính của mô hình này là thủ trưởng cơ quan nắm quyền lực hầu như tuyệt đối. Thái độ của tổ chức mang định hướng quyền lực thường có thái độ tấn công đối với các tổ chức khác, "nhẹ" nhất là "thu mua" hay "sáp nhập". Các nhân viên trong tổ chức này thường có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí có thể hi sinh lợi ích kinh tế để được... đứng đầu thiên hạ.

*2) **Văn hoá gương mẫu:*** vai trò chính của lãnh đạo trong mô hình tổ chức này là làm gương cho cấp dưới noi theo. Nói cách khác, lãnh đạo thường phải là một nhân vật có tầm cỡ về tài năng và đức độ, được mọi người sùng bái, kính phục. Các nhân viên thường chú trọng đến quy tắc, chuẩn mực, nề nếp trong mọi công việc.

*3) **Văn hoá nhiệm vụ:*** vai trò người lãnh đạo không quá quan trọng như trong hai mô hình nêu trên. Chức vụ trong tổ chức theo mô hình này dựa trên nhiệm vụ được giao hơn là dựa trên hệ thống phân bố quyền lực. Các nhân viên thường được phân bố làm việc trong những nhóm xuyên chức năng tuỳ theo từng dự án nên ý thức quyền lực không cao.

*4) **Văn hoá chấp nhận rủi ro:*** vai trò của người lãnh đạo là khuyến khích các nhân viên làm việc trong tinh thần sáng tạo, dám nhận trách nhiệm, dám mạnh dạn xử lí một vấn đề theo định hướng phù hợp với quyền lợi chung của tổ chức khi chưa nhận được chỉ thị trực tiếp từ cấp trên.

*5) **Văn hoá đề cao vai trò cá nhân:*** trong các tổ chức nghiên cứu, có tính học thuật cao, như trường đại học hay các bộ phận chuyên trách

nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D) của các công ty lớn, vai trò của từng cá nhân tương đối có tính tự trị cao. Do đó vai trò của người lãnh đạo là khéo léo hướng dẫn những cá nhân có đầu óc sáng tạo cao vào các mục tiêu chung của tổ chức và không có thái độ phô trương quyền uy đối với họ.

***6) Văn hoá đề cao vai trò tập thể:*** vai trò của người lãnh đạo được hoà tan và chia sẻ cho một nhóm người theo kiểu bộ tộc, hội đồng kì mục, băng nhóm, băng hội... Dĩ nhiên, khi biết sử dụng sức mạnh của tập thể để hoàn thành các mục tiêu riêng của mình, người lãnh đạo trở thành "nhà độc tài" trong mô hình văn hoá quyền lực.

Có thể xác định "bản sắc văn hoá" của một tổ chức bằng cách khảo sát các đặc điểm vượt trội nhất của tổ chức đó và phải sẵn sàng chấp nhận những yếu tố pha trộn. Trong một cuộc điều tra bỏ túi tại Trung tâm Hợp tác quốc tế (Học viện Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh) do giáo sư Michael Knowles (Đại học Monash, Úc) tiến hành, đa số các học viên (hầu hết đều trong cương vị quản lí) khi được yêu cầu tự chọn mô hình văn hoá tổ chức lí tưởng, đều chọn mô hình "văn hoá gương mẫu" kết hợp với mô hình "văn hoá nhiệm vụ". Điều này phù hợp với văn hoá Việt Nam là nhấn mạnh phẩm chất đạo đức trong vai trò lãnh đạo, nhưng đồng thời cũng không muốn lãnh đạo trở thành nhà độc tài theo mô hình "văn hoá quyền lực". Hầu hết đều thống nhất ý kiến chức vụ phải phù hợp với năng lực và nhiệm vụ được giao.

### 6.3.4. Vai trò của nhà lãnh đạo đối với văn hoá tổ chức

– Định hướng tổ chức bằng tầm nhìn và những bến bờ cụ thể.

– Dẫn dắt tổ chức vượt qua những khó khăn, thách thức.

– Trao cho cấp dưới chức năng, nhiệm vụ rõ ràng dưới hình thức những đầu việc có tính mục tiêu.

– Tạo môi trường tin cậy và hợp tác.

– Đánh giá đúng mọi quá trình và quản lí sự thay đổi trong nội bộ theo hướng thích nghi tích cực.

## 6.4. QUẢN LÍ TỔ CHỨC VÀ NHỮNG LƯU Ý KHI DÙNG NGƯỜI

### 6.4.1. Thuyết quản lí tổ chức

Thuyết quản lí tổ chức được khởi xướng bởi nhà xã hội học và luật học Max Weber (người Đức, 1864 – 1920), sau đó được Chester Irving Barnard (người Mĩ, 1886 – 1961) phát triển hoàn chỉnh. M. Weber đưa ra phương pháp nghiên cứu quản lí, theo đó coi toàn bộ tổ chức như một trung tâm để phân tích, đề ra mô hình quản lí những doanh nghiệp quy mô lớn dựa trên các nguyên tắc sau đây:

– Phân công lao động rõ ràng theo hướng chuyên môn hoá cao, tinh thông nghề nghiệp.

– Bố trí các vị trí trong tổ chức theo một hệ thống quyền lực, có tuyến điều khiển rõ ràng.

– Có một hệ thống nội quy, thủ tục chính thức chi phối quyết định và hành động, đảm bảo sự phối hợp tốt và định hướng phát triển cho mọi người với sự đề bạt theo thành tích và thâm niên.

Ngoài ra, C.I. Barnard cũng đề cập đến thuyết quản lí. Tác giả đã nghiên cứu quá trình ra quyết định, các mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức chính thức và cơ cấu tổ chức không chính thức cùng với vai trò, chức năng của những người quản lí. Ông đưa ra định nghĩa về tổ chức được coi là nổi tiếng nhất: "Tổ chức là một hệ thống các hoạt động hay tác động có ý thức của hai hay nhiều người", trong đó tổ chức chính thức là kiểu hợp tác giữa những người có ý thức, có mục đích và có sự cân nhắc. Tổ chức phải được xem xét như một tổng thể và tính trội của hệ thống tổ chức là ở chỗ nó tạo ra sức mạnh tổng hợp lớn hơn tổng số sức mạnh của các bộ phận hợp thành. Quản lí bao giờ cũng là việc quản lí một hệ thống tổ chức nhất định với các mối quan hệ hữu cơ, và đó là công việc chuyên môn duy trì hoạt động của tổ chức.

Các yếu tố phổ biến của một tổ chức bao gồm:

– Sự sẵn sàng hợp tác giữa các cá nhân, trong đó chú ý mối quan hệ giữa cống hiến (góp công sức) và hưởng thụ (nhận đãi ngộ). Sự thoả mãn khi "nhận lại" tạo ra động cơ thúc đẩy làm việc tốt, phổ biến là bốn kiểu động cơ: (1) sự hấp dẫn của công việc (gây hứng thú); (2) sự thích ứng của các phương pháp và điều kiện lao động (hợp lí); (3) cơ hội để thăng tiến (có ưu đãi và danh tiếng); (4) sự đồng thuận trong tổ chức.

– Có mục đích rõ ràng để thể hiện được sự hợp tác và lợi ích chung. Mục đích đó chỉ đồng nhất với động cơ cá nhân khi mục đích chung trở thành nguồn gốc của sự thoả mãn cá nhân.

– Được tiếp nhận thông tin đầy đủ, chính xác và kịp thời để mọi người biết rõ mục đích chung, đảm bảo thống nhất hành động. Các thông tin đó cần công khai (với những người cần biết), rõ ràng (không thể hiểu khác), trực tiếp và ngắn gọn (qua nói và viết), thường xuyên (không bị ngắt quãng), tin cậy (chuẩn xác, trung thực, đúng quyền hạn, có trách nhiệm).

Thuyết này còn đề cập các kiểu quyết định quản lí theo trật tự thứ bậc của tổ chức (cấp cao, cấp giữa, cấp thấp); nghệ thuật ra quyết định và một số vấn đề quan trọng khác (hệ thống chức vụ, yếu tố quyền hành, thuyết phục và khuyến khích, đạo đức của người quản lí). Tư duy của Barnard đã có ảnh hưởng sâu sắc đến tư tưởng quản lí của H.A. Simon qua thuyết hành vi trong quản lí. Tư tưởng quản lí của Barnard hoàn toàn khác với lí thuyết quản lí truyền thống. Trong đó ông coi lí luận về tổ chức là nền tảng, đi sâu vào bản chất của tổ chức, dùng lí luận đó làm cơ sở để phân tích chức năng quản lí, kết hợp vai trò của nhà quản lí với những yếu tố cấu thành tổ chức, kết hợp vai trò đó với sự sinh tồn và phát triển của tổ chức. Với những quan điểm mới mẻ đó, Barnard đã giành được vị trí rất quan trọng trong lịch sử tư tưởng quản lí ở phương Tây, đặt nền móng cho lí luận quản lí hiện đại.

### 6.4.2. Vai trò của nhà quản lí trong tổ chức

Vai trò chủ yếu của một nhà quản lí là thực hiện tốt nhiệm vụ mà cấp trên đã tin tưởng giao phó. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ, nhà quản lí cần:

#### *6.4.2.1. Đảm bảo sự an toàn, yên ổn cho các thành viên*

Để hoàn thành một công việc theo cách có lợi nhất, con người luôn cần có sự an toàn. Quả thực, rủi ro càng cao thì người ta càng do dự khi tiến hành công việc để tránh điều tồi tệ nhất xảy ra. Nhà quản lí sẽ không bao giờ thành công nếu như đặt sự an toàn và sức khoẻ của nhân viên vào vòng nguy hiểm, các cộng sự chính là đối tượng mà nhà quản lí phải tìm kiếm sự trợ giúp và lòng trung thành ở họ, vì thế nhất thiết phải tạo cho họ niềm tin và sự an toàn.

#### 6.4.2.2. Tạo điều kiện thuận lợi cho công việc chung

Công việc là sự hợp tác chứ không phải là sự đe doạ. Nhà quản lí phải hợp tác với nhóm làm việc của mình, với cấp quản lí cao hơn và với toàn thể nhân viên trong tổ chức. Về nguyên tắc, một nhà quản lí tốt phải đặt lợi ích của tổ chức trong tính toàn thể. Vai trò của nhà quản lí, vì thế chủ yếu là việc tìm thấy một sự cân bằng giữa nhu cầu của tổ chức, yêu cầu của cấp quản lí cao hơn và nhu cầu của nhân viên.

#### 6.4.2.3. Khơi gợi và thiết lập tinh thần tập thể

Đạo đức tốt và tinh thần doanh nghiệp là hai thành phần chủ yếu của một nhóm. Bản chất của tinh thần tập thể có thể là sự nhiệt tình hứng khởi, những kết quả làm hài lòng, sự vui thích. Nó có thể bắt nguồn từ sự quan tâm dù nhỏ của nhà quản lí như một bó hoa trên bàn, một bức vẽ hài hước trên bảng... Những hành động như thế phải được tiến hành đủ để cho nhân viên thấy được nhà quản lí có quan tâm đến họ. Từ đó, nhân viên sẽ hết lòng hết sức vì công việc chung.

#### 6.4.2.4. Truyền đạt sự hiểu biết, kinh nghiệm

Nhà quản lí tài năng thường dành nhiều thời gian để cải thiện năng lực những cộng sự của mình, truyền cho họ những hiểu biết, kinh nghiệm bản thân sao cho họ có thể từ đó mà phát triển hơn. Chính qua hành động này, nhà quản lí đã đào tạo được người thay thế mình trong tương lai, một nhân vật có đủ khả năng được thăng tiến, điều này càng có ý nghĩa kích thích các cộng sự hơn.

#### 6.4.2.5. Sáng suốt trong việc xử lí tài liệu

Có vẻ như tồn tại hai dạng nhà quản lí: những người ghê sợ đống giấy tờ ngập đầu trong văn phòng và những người say mê chúng. Một nhà quản lí tốt phải biết mình thuộc loại người nào để có cách khắc phục: nếu anh ta ghét loại công việc này thì tốt nhất là nên giao việc này cho một người có năng khiếu và yêu thích việc soạn thảo hay đọc báo cáo và tài liệu, nhưng hãy biết quản lí họ một cách có hiệu quả nhất. Nếu ngược lại, anh ta là người mê giấy tờ, hãy tránh khả năng chìm đắm trong niềm say mê đó.

### 6.4.3. Một số vấn đề có tính quy luật của phép dùng người

#### *6.4.3.1. Phải có quan điểm động cơ đúng khi dùng người*

– Khi sử dụng con người phải đặt lợi ích chung, lợi ích dân tộc, quốc gia lên trên hết, phải dám dùng, dám chịu trách nhiệm.

– Khi sử dụng con người phải vì con người.

– Dùng người muốn có hiệu quả phải theo phương châm của Chủ tịch Hồ Chí Minh: phát huy cái hay của người, hạn chế cái dở của người. Trong tác phẩm *Sửa đổi lề lối làm việc,* Người đã chỉ rõ sáu nguyên tắc khi sử dụng cán bộ:

1) Phải biết rõ cán bộ.

2) Phải cân nhắc cán bộ một cách đúng đắn.

3) Phải khéo dùng cán bộ – không có ai cái gì cũng tốt, cái gì cũng hay, vì vậy chúng ta phải khéo dùng người, sửa chữa những khuyết điểm cho họ, phát huy ưu điểm của họ.

4) Phải phân phối cán bộ cho đúng, phải dùng người đúng chỗ, đúng việc.

5) Phải giúp cán bộ cho đúng – phải luôn luôn dùng lòng nhân ái mà giúp đỡ, lãnh đạo cán bộ. Giúp họ sữa chữa những chỗ sai lầm. Khen ngợi họ lúc họ làm được việc và phải luôn luôn kiểm soát cán bộ.

6) Phải giữ gìn cán bộ.

#### *6.4.3.2. Dùng người phải theo quy luật biến thiên tâm lí:*

Một tập thể không thể có toàn người tài, và cũng không thể dùng toàn người kém. Vấn đề then chốt là phải khởi động tiềm năng sáng tạo của mỗi người. Để làm được việc đó có thể sử dụng các cách thức sau (theo GS. Hà Bội Đức – Trung Quốc).

– Mở "khoá lòng".

– Cho một "điểm tựa".

– "Châm ngọn lửa".

– Dẫn dắt "phản ứng hạt nhân".

#### *6.4.3.3. Dùng người phải theo quy luật dung hợp*

Các công trình nghiên cứu tâm lí cho thấy sự dung hợp và không dung hợp giữa các thành viên trong tổ chức (đặc biệt là ở góc độ tâm lí) có ý nghĩa

hết sức quan trọng đối với công tác tổ chức. Nếu tạo ra sự dung hợp tâm lí tối ưu sẽ nhân lên sức mạnh của con người trong tổ chức gấp nhiều lần. Ngược lại, nếu không dung hợp sẽ dẫn đến sự bất đồng, xung đột làm cho tổ chức rời rạc, kém sức mạnh.

Có ba loại dung hợp (đôi khi còn gọi là sự thích ứng) mà các nhà lãnh đạo, quản lí cần quan tâm:

– Sự thích ứng về mặt thể chất, sinh lí với những tính chất và điều kiện của hoạt động, tính chất của công việc, mức độ đòi hỏi về chuyên môn, kĩ thuật, công nghệ của việc làm, mức độ căng thẳng hay đơn điệu cũng như cường độ công việc đòi hỏi.

– Sự thích ứng về mặt tâm lí; giữa các loại khí chất, tính cách, những nét cá tính, hứng thú, nhu cầu, nguyện vọng, quan niệm, thói quen của các thành viên trong tập thể.

– Sự thích ứng về mặt xã hội – tâm lí; giữa các cá nhân với tập thể, với đồng nghiệp và lãnh đạo, những quy định tiêu chuẩn, những giá trị chung của tập thể, cách ứng xử và truyền thống của tập thể.

## CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP ÔN TẬP CHƯƠNG 6

1. So sánh nhóm, tập thể và tổ chức. Cho ví dụ minh hoạ.
2. Trong một tổ chức, yếu tố nào quan trọng nhất, tại sao?
3. Phân tích những hiện tượng tâm lí xã hội trong tổ chức. Nghiên cứu những vấn đề này có ý nghĩa như thế nào đối với người làm công tác lãnh đạo, quản lí?
4. Nghiên cứu các thuyết về hành vi con người trong tổ chức có ý nghĩa như thế nào đối với người lãnh đạo, quản lí?
5. Anh/Chị hiểu thế nào là văn hoá tổ chức? Với tư cách là một thành viên của tổ chức, anh/chị làm gì để xây dựng văn hoá tổ chức? Người lãnh đạo có vai trò như thế nào đối với việc xây dựng văn hoá tổ chức?
6. Trình bày các lí thuyết về quản lí tổ chức và rút ra ý nghĩa của các thuyết này đối với nhà lãnh đạo, quản lí.
7. Anh/Chị có đánh giá gì về công tác sử dụng người lao động hiện nay? Lấy ví dụ minh hoạ.

# PHỤ LỤC

## Phụ lục 1
## BÀI TẬP: THẢO LUẬN TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

***Tình huống 1:***

*Trong một cuộc họp tổng kết tình hình một kì học tại trường THCS A, vấn đề nguyên nhân dẫn đến sự hạn chế, yếu kém, đặc biệt là về tinh thần, thái độ của một số giáo viên trong trường được nêu ra. Hầu hết cán bộ, giáo viên, nhân viên trong trường đều cho rằng vì lương bổng, thu nhập quá thấp nên không tạo ra tinh thần làm việc trong đội ngũ nhân viên. Song Hiệu trưởng nhà trường nói rằng ông không quan tâm vấn đề này, đây là cơ chế chính sách và khuyến khích mọi người hãy tìm và nêu các nguyên nhân khác.*

**Câu hỏi:**

– Từ góc độ Tâm lí học, anh/chị đánh giá như thế nào về cách xử lí tình huống của vị Hiệu trưởng trên?

– Dựa vào các học thuyết về nhu cầu và động cơ đã học, phân tích cách ứng xử của Hiệu trưởng trong tình huống trên?

– Với tình huống trên, Hiệu trưởng cần ứng xử như thế nào?

***Tình huống 2:***

*Trường THPT B có một nam giáo viên tên K dạy môn Tin học, rất giỏi về công nghệ thông tin và phần mềm. Vì vậy, mỗi lần máy tính của các nhân viên, giáo viên và cả Ban Giám hiệu nhà trường gặp vấn đề đều nhờ đến thầy giáo K. Thầy K rất nhiệt tình giúp đỡ mọi người nên đôi khi công việc chuyên môn của bản thân bị chểnh mảng. Một lần, máy tính ở nhà của Hiệu trưởng bị hỏng, phải nhờ thầy K đến sửa giúp từ chiều đến gần 23 giờ mới xong. Sáng hôm sau, thầy K có tiết 1 nhưng học trò nhốn nháo vì chưa thấy thầy đến. Lớp trưởng có báo cáo tình hình với Hiệu trưởng. Khoảng 15 phút sau thầy K đến với vẻ mặt mệt mỏi và ngái ngủ. Hỏi ra mới biết lí do vì đêm qua về muộn và mệt nên ngủ quên.*

**Câu hỏi:**

– Hiệu trưởng trong tình huống trên đã mắc sai lầm gì trong việc sử dụng và phát huy năng lực của giáo viên?

– Là Hiệu trưởng, trong tình huống đó, anh/chị sẽ làm gì?

***Tình huống 3:***

*Một trường tiểu học ở vùng quê hẻo lánh, thiếu thốn về cơ sở vật chất và tinh thần, đường sá đi lại khó khăn. Do vậy, có hiện tượng giáo viên đến muộn, nghỉ trước báo sau hoặc nghỉ không phép. Hiệu trưởng nhà trường mới tiếp nhận công tác, nhận thấy hiện tượng trên, đã chủ trương lập kỉ cương, nền nếp bằng cách tăng cường sức mạnh hành chính và áp lực kinh tế. Đầu năm học Hiệu trưởng đưa ra các quy định trong đó có nêu rõ: Giáo viên nghỉ không phép một ngày trở lên sẽ bị các hình thức kỉ luật sau:*

*– Cảnh cáo trước hội đồng nhà trường.*

*– Hạ bậc danh hiệu thi đua.*

*– Trừ lương những ngày nghỉ.*

*Sau đó, tình hình có vẻ cải thiện hơn. Nhưng một lần, cô giáo H vốn là một giáo viên uy tín, gương mẫu, có phần tự trọng và khá trầm tính đột xuất nghỉ 2 ngày không phép. Do điều kiện đi lại khó khăn, nhà cô H lại xa nên không ai biết lí do. Sau đó cô H đi làm lại và gặp Hiệu trưởng báo cáo: do con nhỏ ốm nặng, chồng đi công tác xa phải đưa con đi cấp cứu gấp nên không kịp báo và mong Hiệu trưởng thông cảm. Nhưng "quân lệnh như sơn", Hiệu trưởng vẫn quyết định thi hành kỉ luật với cô H. Việc này khiến tập thể giáo viên bức xúc. Bản thân cô H suy sụp và gần như bị trầm cảm. Cô H trở nên ít nói và thiếu nhiệt tình với các công việc của nhà trường.*

**Câu hỏi:**

– Anh/Chị có nhận xét gì về Hiệu trưởng trên và cách thức ông sử dụng để lập lại kỉ cương nền nếp và ứng xử với nhân viên cấp dưới?

– Từ góc độ Tâm lí học, anh/chị thấy vị Hiệu trưởng trên đã bỏ qua việc xem xét đến yếu tố tâm lí nào khi thi hành kỉ luật với cô H?

***Tình huống 4:***

*Tổ trưởng chuyên môn của trường THPT A vì có năng lực nên được điều chuyển sang làm hiệu phó của một trường khác. Nhận thấy thầy giáo V còn trẻ*

*nhưng rất có năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức, Hiệu trưởng nhà trường THPT A đã quyết định cử thầy V làm tổ trưởng chuyên môn. Quyết định trên vấp phải sự phản đối của nhiều giáo viên trong tổ, đặc biệt là các giáo viên nhiều tuổi vì cho rằng thầy V còn quá trẻ, không xứng đáng, thiếu kinh nghiệm, "ngựa non háu đá"... Vì không phục thầy V nên một số giáo viên này làm việc rất chống đối, tâm trạng uể oải, chán nản... Cảm xúc tiêu cực trên nhanh chóng lan ra các thành viên trong tổ khiến hoạt động của tổ này kém hiệu quả.*

**Câu hỏi:**

– Với vấn đề nêu trên, anh/chị hãy phân tích tình hình hiện tại của bộ môn nói riêng và của nhà trường nói chung.

– Nếu là Hiệu trưởng trường THPT A, anh/chị sẽ làm gì để hạn chế hoặc loại bỏ những tâm trạng, cảm xúc tiêu cực ở nhân viên trong tình huống trên?

***Tình huống 5:***

*Trong phân công công việc, Hiệu trưởng trường THCS V với phương châm cố gắng sắp xếp nhân sự phù hợp "đúng người, đúng việc" đã thực hiện chính sách như sau:*

*– Sắp xếp và tạo điều kiện cho những người đã có gia đình được dạy những giờ thuận lợi và hầu như không phải tham gia các công việc khác của nhà trường: văn nghệ, thể thao, kiêm nhiệm, các hoạt động ngoài giờ...*

*– Ngược lại, những giáo viên trẻ, chưa lập gia đình thường sắp xếp những tiết dạy sớm hoặc muộn (tiết đầu hoặc cuối). Ngoài ra, họ còn thường xuyên phải ở lại hoặc làm thêm giờ khi tham gia các công việc khác của nhà trường.*

*– Chính sách, chế độ cho các đối tượng được thực hiện như nhau.*

**Câu hỏi:**

– Hiệu trưởng sắp xếp, bố trí như vậy có hợp lí không? Tại sao?

– Cách phân công công việc như trên về lâu dài sẽ tác động như thế nào đến tâm lí của các đối tượng giáo viên và đến hiệu quả hoạt động chung của nhà trường?

# Phụ lục 2
# TRẮC NGHIỆM VỀ TIỀM NĂNG LÃNH ĐẠO[1]

Nếu bạn không có cơ hội thể hiện các tài năng lãnh đạo của mình thì có thể bạn có nhiều tiềm lực hơn mình nghĩ. Thang điểm này được thiết kế để giúp bạn đánh giá mình có bao nhiêu tiềm lực. Hãy khoanh tròn vào các con số để xác định tiềm năng của bạn. Sau khi hoàn tất, ghi tổng số điểm đạt được vào khoảng trống đã được cho sẵn. Nếu bạn được 80 điểm trở lên, rõ ràng là bạn có tiềm năng quản lí rất cao. Bạn có niềm tin để trở thành nhà lãnh đạo hàng đầu. Nếu bạn đạt được khoảng 60 – 80 điểm, bạn có tiềm năng lãnh đạo trên mức trung bình, bạn có thể sẽ làm tốt nhiều vai trò lãnh đạo. Nếu bạn đạt dưới 60 điểm, bạn có thể đánh giá thấp mình hoặc đơn giản là bạn không sẵn sàng cho vai trò lãnh đạo vào lúc này. Chúng tôi cho rằng bạn nên trắc nghiệm lại thang điểm này một lần nữa sau khi đọc xong cuốn sách.

Hãy luôn nhớ rằng thang điểm này không phải là công cụ khoa học; nó chỉ đơn thuần là một công cụ hỗ trợ tự đánh giá để giúp bạn biết được tiềm lực phát triển của mình.

| | **Cao Thấp** | |
|---|---|---|
| Tôi có thể phát huy niềm tin để lãnh đạo người khác | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi không có đủ niềm tin để lãnh đạo người khác |
| Tôi có hình thành một phạm vi quyền hạn vững chắc và làm cho nó kiên cố | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi không thể trở thành một biểu tượng quyền lực trong bất cứ tình huống nào |
| Tôi không có gì lo lắng khi đưa họ vào kỉ luật dưới sự lãnh đạo của mình | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi nhận thấy không thể đưa ai vào kỉ luật dưới sự lãnh đạo của mình |

[1] Dẫn theo Nguyễn Hữu Thụ (Chủ biên), 2016 [22] và Halvorson, H, 2010 [29].

| | Cao Thấp | |
|---|---|---|
| Tôi có thể trở thành một nhà hùng biện giỏi trước công chúng | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Khi nói chuyện trước công chúng tôi không bao giờ gây ấn tượng |
| Tôi tin rằng tôi là một nhà ra quyết định xuất sắc | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi không nhận thấy mình có thể đưa ra những quyết định ảnh hưởng người khác |
| Tôi có thể đưa ra những quyết định cứng rắn khiến người khác khó chịu với mình | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi không muốn làm bất cứ điều gì với những quyết định cứng rắn |
| Tôi không có gì lo lắng khi đứng tách khỏi nhóm | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi thích mình là một thành viên của nhóm |
| Tôi rất năng động và tìm kiếm trách nhiệm | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi không năng động; tôi không tìm kiếm trách nhiệm |
| Tôi có nhiều tình cảm với người khác | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi có ít hoặc không có tình cảm với người khác |
| Tôi có thể giữ mình hoàn toàn tích cực trong môi trường tiêu cực | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Tôi gặp khó khăn khi giữ mình tích cực trong một môi trường tiêu cực. |
| **Tổng điểm:** | | |

Anh/Chị đạt bao nhiêu điểm?.....

## Phụ lục 3

# TRẮC NGHIỆM VỀ KĨ NĂNG LÃNH ĐẠO[1]

Bảng dưới đây được thiết kế để cung cấp cho các bạn thông tin về sở trường và kĩ năng lãnh đạo của bạn.

Hãy đánh giá đúng mức độ thật khách quan vì ở đây không có khái niệm câu trả lời đúng hay sai, chúng chỉ giúp các bạn tự đánh giá mình. Cho điểm vào từng câu theo mức độ đồng ý của bạn:

Hoàn toàn đồng ý 5 điểm
Đồng ý 4 điểm
Đồng ý một phần 3 điểm
Không đồng ý một phần 2 điểm
Không đồng ý 1 điểm

**Tự đánh giá:** Lãnh đạo giỏi (từ 175 – 200 điểm); Lãnh đạo tốt (từ 125 – 174 điểm); Lãnh đạo kém (dưới 124 điểm).

| TT | Kĩ năng lãnh đạo | Điểm |
|---|---|---|
| 1 | Tôi thích giao tiếp với những người khác. | |
| 2 | Tôi luôn thật thà và công bằng. | |
| 3 | Tôi ra quyết định theo những thông tin từ người khác cung cấp. | |
| 4 | Các hành động của tôi luôn thống nhất nhau. | |
| 5 | Tôi cung cấp cho mọi người những thông tin họ cần để làm việc. | |
| 6 | Tôi tập trung vào công việc bằng cách theo dõi sát sao. | |
| 7 | Tôi lắng nghe những phản hồi và đưa ra câu hỏi. | |
| 8 | Tôi luôn tỏ ra trung thành với công ty và các thành viên trong nhóm. | |

[1] Dẫn theo Nguyễn Hữu Thụ (Chủ biên), 2016 [22] và Halvorson, H, 2010 [29].

| TT | Kĩ năng lãnh đạo | Điểm |
|---|---|---|
| 9 | Tôi tạo ra bầu không khí cho sự phát triển. | |
| 10 | Tôi có tầm nhìn rộng. | |
| 11 | Tôi khen ngợi và công nhận các thành quả. | |
| 12 | Tôi chỉ trích một cách xây dựng và đưa ra các vấn đề còn tồn đọng. | |
| 13 | Tôi lập ra các kế hoạch. | |
| 14 | Tôi nhìn nhận được chúng ta đang đi tới đâu. | |
| 15 | Tôi đặt ra các mục tiêu cụ thể và theo đuổi để hoàn thành chúng. | |
| 16 | Tôi tỏ ra độ lượng và linh động. | |
| 17 | Tôi sẽ quyết đoán khi cần thiết. | |
| 18 | Tôi là nhà vô địch về các thay đổi. | |
| 19 | Tôi cư xử với những người khác một cách tôn trọng và đường hoàng. | |
| 20 | Tôi cố gắng để mọi người gặp và trao đổi. | |
| 21 | Tôi muốn có một chức trách. | |
| 22 | Tôi chấp nhận quyền sở hữu theo quyết định của nhóm. | |
| 23 | Tôi đưa ra các hướng dẫn về việc mọi người phải cư xử với nhau như thế nào. | |
| 24 | Tôi quản lí theo kiểu đi loanh quanh. | |
| 25 | Tôi theo sát việc kinh doanh và có tầm nhìn rộng để xem chúng ta đi về đâu. | |
| 26 | Tôi huấn luyện cho các thành viên trong nhóm. | |
| 27 | Tôi xác định nhu cầu về nhân lực cho bộ phận của mình và viết mô tả trách nhiệm công việc cho mọi người. | |
| 28 | Tôi phỏng vấn và lựa chọn những ứng viên sáng giá nhất cho một vị trí công việc mới. | |

| TT | Kĩ năng lãnh đạo | Điểm |
|---|---|---|
| 29 | Tôi giúp cho những nhân viên mới trong công việc. | |
| 30 | Tôi xác định những yêu cầu về nguồn lực, nguyên vật liệu và những vật tư khác cho bộ phận của tôi. | |
| 31 | Tôi xây dựng ngân sách cho bộ phận của tôi. | |
| 32 | Tôi có thể tiếp những nhân viên đang bực tức với tôi hay bất kì một ai khác trong cơ quan. | |
| 33 | Tôi đã tư vấn cho những nhân viên đang có vướng mắc về chuyện riêng tư (gia đình, sức khoẻ, tài chính). | |
| 34 | Tôi phản ứng lại những hoàn cảnh làm cho chất lượng của các các nhân viên giảm sút. | |
| 35 | Tôi làm việc với các nhân viên đang có vấn đề về chất lượng làm việc, thí dụ như có biểu hiện lạm dụng trong công việc hay thường xuyên đi muộn. | |
| 36 | Tôi thưởng cho những nhân viên làm việc tốt. | |
| 37 | Tôi tiến hành đánh giá một cách chính thức phẩm chất làm việc của các nhân viên. | |
| 38 | Tôi có thể trình bày trước nhóm các đồng nghiệp cùng cấp hay lãnh đạo cấp trên. | |
| 39 | Tôi viết báo cáo cho các đồng nghiệp cùng cấp hay lãnh đạo cấp trên. | |
| 40 | Tôi hiểu rõ nguồn gốc các chức năng trong cơ quan tôi. | |
| 41 | Tôi hay tò mò. | |
| 42 | Tôi biết bán như thế nào. | |
| 43 | Tôi chịu khó học hỏi. | |
| 44 | Tôi biết cách gây ảnh hưởng đến người khác và để được ủng hộ. | |
| 45 | Tôi thừa nhận các sai lầm và chịu trách nhiệm về các hành động của mình. | |

| TT | Kĩ năng lãnh đạo | Điểm |
|---|---|---|
| 46 | Tôi thích nói chuyện với mọi người và biết lắng nghe người khác nói. | |
| 47 | Tôi biết cách giao việc. | |
| 48 | Tôi có thể phân tích các vấn đề quan trọng trong một dãy các công việc. | |
| 49 | Tôi có một tập thể thống nhất và có thể tin cậy được. | |
| 50 | Tôi chỉ là nhà chính khách khi cần thiết. | |

Anh/Chị tự đánh giá bản thân ở mức độ nào?.....

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

## Tiếng Việt


1. Alvin Toffler (Nguyễn Văn Trung dịch), 2002. *Cú sốc tương lai.* Nxb Thanh niên, Hà Nội.
2. Đào Duy Anh, 1992. *Việt Nam văn hoá sử cương.* Nxb. Thành phố Hồ Chí Minh, tr. 24.
3. Nguyễn Phúc Ân, 2006. *Tâm lí lãnh đạo và quản lí.* Nxb Trẻ, Hà Nội.
4. Daniel H. Pink, (Kim Ngọc, Thuỷ Nguyệt dịch), 2010. *Động cơ 3.0 – sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy chúng ta hành động.* Nxb Thời đại, Hà Nội.
5. Dean Tjosvold, Mary M. Tjosvold, 2009. *MBA trong tầm tay – Tâm lí học dành cho lãnh đạo.* Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh
6. Vũ Dũng (Chủ biên), 2000. *Tâm lí học xã hội.* Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
7. Vũ Dũng, 2009. *Giáo trình Tâm lí học quản lí.* Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.
8. Vũ Dũng (chủ biên), 2000. *Từ điển Tâm lí học.* Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
9. Nguyễn Bá Dương (Chủ biên), 1999. *Tâm lí học quản lí dành cho người lãnh đạo.* Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
10. Phạm Minh Hạc, 1989. *Hành vi và hoạt động.* Nxb Giáo dục, Hà Nội.
11. Nguyễn Ngọc Hiến (Chủ biên), 2006. *Kĩ năng giao tiếp hiệu quả trong hành chính.* Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
12. Lê Hương, 2001. *Động cơ thành đạt trong khoa học của cán bộ nghiên cứu thuộc trung tâm KHXH và NVQG.* Đề tài NCKH cấp Bộ.
13. Mai Hữu Khuê, 1993. *Tâm lí học trong quản lí nhà nước.* Nxb Lao động, Hà Nội.
14. Nguyễn Hữu Lam, 1997. *Nghệ thuật lãnh đạo.* Nxb Giáo dục, Hà Nội.
15. Nguyễn Ngọc Lâm, 1998. *Khoa học giao tiếp.* Ban xuất bản Đại học Mở bán công TP.HCM.
16. John Maxwell, 2012. *21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo.* Nxb Lao động xã hội, Hà Nội.

17. Lưu Xuân Mới, 2008. *Thuật ứng xử tình huống trong quản lí giáo dục và đào tạo*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
18. Ông Văn Năm, Lí Hoàng Ánh, 2013. *Quyền lực tri thức trong tư tưởng chính trị của Alvin Toffler*. Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
19. Paul Hersey, Ken Blanc Hard, 1995. *Quản lí nguồn nhân lực*. Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
20. K.K. Platônôp, G.G. Gôlubep, 1977, *Tâm lí học*, Matxcova.
21. Nguyễn Hữu Thụ, 2007. *Tâm lí học quản trị kinh doanh*. Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
22. Nguyễn Hữu Thụ (Chủ biên), 2016. *Giáo trình Tâm lí học quản lí*. Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.
23. Nguyễn Xuân Thức (Chủ biên), 2009, *Tâm lí học đại cương*, Nxb Đại học Sư phạm, Hà Nội.
24. Nguyễn Đình Xuân, Vũ Đức Đán, 1997. *Tâm lí học quản lí*. Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội.

**Tiếng Anh**

25. Bass, B.M, 1960. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
26. Bertram Raven and Jonh French, 2011. *Bases of power* (Keith Dowding edited), SAGE publications Inc.
27. Carolyn Wiley, *What motivates employees according to over 40 years of motivation survey*. University of Tennessee at Chattanooga, USA.
28. Golson, H., 2011. *Influence for impact: increasing your effectiveness in your organization*. H Lloyd Publishing.
29. Halvorson, H, 2010. *Succeed: how we can reach our goals*. Hudson Street.
30. Kotter, J. P, 1990. *What leaders really do*. Harvard Business Review.
31. Terry A.Beehr, 1996. *Basic Organizational Psychology*. Allyn and Baccon.
32. Unwick, Anthony W, 2007. *What customers want*. New York: Free Press.
33. www.APA.com

# INDEX


**C**

cảm xúc của người lao động, 236
can đảm, 85, 91, 92, 236
cấp vị lãnh đạo, 236
chú ý của người lao động, 180, 236

**D**

động cơ, 17, 25, 37, 43, 106, 110, 128, 132, 133, 138, 139, 140, 141, 142, 156, 158, 173, 181, 201, 204, 205, 211, 219, 220, 222, 224, 233, 236

**G**

giao tiếp trong quản lí, 236

**H**

ham học hỏi, 111, 112, 113, 236
hành vi con người trong tổ chức, 223, 237
hoạt động quản lí, 7, 8, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 43, 44, 45, 49, 50, 51, 124, 125, 127, 183, 237
hứng thú, 14, 15, 123, 130, 142, 143, 146, 171, 180, 181, 191, 194, 219, 223, 237

**K**

khái niệm tổ chức, 182, 237
khí chất, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 194, 223, 237
kỉ luật tự giác, 108, 109, 237

**L**

lắng nghe, 58, 69, 77, 82, 89, 101, 102, 110, 115, 116, 118, 130, 137, 159, 229, 232, 237

**N**

năng lực tổ chức, 79, 121, 122, 123, 124, 125, 148, 226, 237
nét tâm lí xã hội trong tổ chức, 237
người lãnh đạo, 21, 22, 23, 24, 25, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 47, 49, 51, 57, 61, 70, 72, 73, 74, 75, 80, 81, 117, 121, 122, 123, 124, 125, 137, 187, 189, 190, 192, 193, 200, 204, 217, 218, 223, 233, 237
người quản lí, 10, 11, 14, 15, 21, 25, 27, 29, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 46, 47, 48, 49, 51, 127, 145, 156, 167, 171, 172, 177, 178, 198, 202, 219, 220, 237
nhu cầu, 13, 15, 39, 44, 53, 63, 81, 91, 110, 118, 123, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 140, 141, 155, 156, 167, 169, 180, 186, 191, 196, 198, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 211, 212, 221, 223, 224, 230, 237

**P**

phẩm chất nhà lãnh đạo, 79, 80, 237

**Q**

quản lí tổ chức, 46, 172, 182, 219, 223, 237
quyền lực, 12, 15, 17, 30, 36, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 78, 95, 100, 131, 190, 204, 217, 218, 219, 227, 237
quyền lực lãnh đạo, 52, 57, 61, 75, 78, 237
quyền lực lãnh đạo theo tình huống, 237

**S**

sáng suốt, 11, 73, 93, 94, 168, 237
stress của người lao động, 237
sức hút, 70, 85, 86, 87, 238

**T**

tầm nhìn, 35, 36, 37, 83, 89, 91, 94, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 218, 230, 238
tận tâm, 87, 88, 92, 118, 167, 238
tập trung, 12, 19, 20, 21, 51, 53, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 109, 114, 135, 140, 142, 161, 162, 173, 179, 181, 183, 213, 215, 229, 238
thái độ tích cực, 104, 105, 106, 107, 238
thuyết động cơ, 238
thuyết kì vọng, 138, 238
thuyết quan hệ con người, 15, 238
thuyết quản lí theo khoa học, 13, 238
thuyết X, 17, 202, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 238
thuyết Y, 202, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 238
tính cách, 26, 39, 40, 82, 83, 84, 143, 144, 145, 194, 195, 196, 223, 238
tinh thần phục vụ, 110, 111, 238
tinh thần trách nhiệm, 107, 108, 238

**V**

văn hoá tổ chức, 145, 182, 212, 213, 216, 217, 218, 223, 238